ستيفن آر. كوفي

من مصنفات مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية
الذي تصدّر قائمة النيويورك تايمز للكتب الأكثر مبيعاً

القيادة المرتكزة على مبادئ

أن تقدم للمرء سمكة فأنت تطعمه يوماً،
أما أن تعلمه كيف يصطاد فأنت تطعمه العمر كله
مؤسسة فرانكلين كوفي

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

القيادة
المرتكزة
على مبادئ

بسم الله الرحمن الرحيم

من مصنفات مؤلف كتاب
العادات السبع للناس الأكثر فعالية
الذي تصدّر قائمة النيويورك تايمز للكتب الأكثر مبيعاً.

القيادة المرتكزة على مبادئ

«أن تقدم للمرء سمكة فأنت تطعمه يوماً،
أما أن تعلمه كيف يصطاد فأنت تطعمه العمر كله».

ستيفن آر. كوفي

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... ليست مجرد مكتبة ... not just a Bookstore

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)		
ص. ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠ ١ ٩٦٦+
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢ ١ ٩٦٦+
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١ ١ ٩٦٦+
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦ ٦ ٩٦٦+
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١ ٣ ٩٦٦+
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١ ٣ ٩٦٦+
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١ ٣ ٩٦٦+
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١ ٣ ٩٦٦+
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦ ٢ ٩٦٦+
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧ ٢ ٩٦٦+
شارع التحلية	تليفون	٦٧١١١٦٧ ٢ ٩٦٦+
شارع الأمير سلطان	تليفون	٢٣٨٢٠٥٥ ٢ ٩٦٦+
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦ ٢ ٩٦٦+
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢ ٩٧٤+
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)		
مركز الميناء	تليفون	٦٧٢٣٩٩٩ ٢ ٩٧١+
الكويت (دولة الكويت)		
الحولي - شارع تونس	تليفون	٢٦١٠١١١ ٩٦٥+

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

STEPHEN R. COVEY

PRINCIPLE-CENTRED LEADERSHIP

JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore

SIMON & SCHUSTER

إطراء على كتاب "القيادة المرتكزة على مبادئ"... لمؤلفه ستيفن. آر . كوفى

" إن فلسفة كوفى، والتى تهدف إلى خلق علاقات ذات قيمة أكبر ونجاحات أكثر أهمية فى مواقع العمل لهى إحدى الفلسفات التى يجب علينا أن نسعى جاهدين فى سبيل تحقيقها في مجالات عملنا المختلفة سواء فى التجارة أو الصناعة، أو فى بيوتنا أو أى مكان آخر، هذا إذا كنا نطمح فى السعادة ونصبو إلى تحقيق مستقبل أفضل، وإننى لعلى يقين من أن القيم التى يؤكد عليها ستيفن كوفى فى كتابه " القيادة المرتكزة على مبادئ" لهى المبادئ الأساسية لخلق مناخ صحى من كافة الوجوه " .

سام والتون
Wal- Mart Stores, Inc.

رئيس محلات وول مارت

إن العالم اليوم لفى أمس الحاجة إلى نموذج جديد من القيم والمواقف، وما يقدمه ستيفن كوفى هو مسودة لمبادئ تلك القيم الجديدة التى تؤهلنا إلى إحداث تغيير جذرى فى حياتنا، وتحقيق مناخ شخصي وعملى وسياسى أفضل، ولا يتبقى لنا سوى التنفيذ.

كاثرين كرير

المذيعة بأخبار الـ سى إن إن CNN

لم يكتف ستيفن كوفى بكتابه الأول العادات السبع للناس الأكثر فاعلية ، فإذا به يستعرض علمه وكفاءته فى كتابه الجديد القيادة المرتكزة على مبادئ

توماس . آر . هورتون

رئيس جمعية الإدارة الأمريكية

" يقدم الكتاب أفكاراً جديدة فى العمل مع المتطوعين ، ورغم أن تلك الأفكار أمور أساسية ، إلا أن حياتنا تشغلنا عن الالتفات إلى الحقائق البسيطة الأساسية . إن هذا الكتاب ليدفعنى إلى إعادة بناء حياتى من جديد بصورة أفضل " .

فيليس ، چيه ، دودنهوفر ، رئيس

الاتحاد العام للأندية النسائية

" إننا نعتبر ستيفن . آر . كوفى أحد أهم خمس شخصيات تسهم فى رسم مستوى أرقى للتفكير فى الجودة فى أمريكا "

جوشوا هاموند ، رئيس

مؤسسة الجودة الأمريكية

بالرغم من أن ما قدمه ديميخ وچوران كان له أثر كبير على الجودة الكلية ، إلا أنهما لم يأتيا إلا بالأجزاء ؛ أو الجانب الخاص "بالأشياء" ، بينما يأتى كوفى بالجانب الخاص بالأفراد ؛ الذين يجمعون الأشياء معا لتصبح شيئاً واحداً ، فهو يتعدى الأشياء ويحدث تأثيراً مضاعفاً بمنحه تفويضاً للأفراد للعب دور أكبر

ويلارد چول

مدير الجودة الكلية ، وستنجهاوس

إطراء على كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية لمؤلفه ستيفن كوفى

"إنه كتاب رائع عظيم الفائدة. إن مبادئ ستيفن كوفى للرؤية والقيادة والعلاقات الإنسانية تجعل من هذا الكتاب وسيلة تعليمية عملية للمسؤولين التجاريين اليوم، ولذا فإننى أوصى بهذا الكتاب بشدة".

نولان أركيبالد، الرئيس والرئيس التنفيذى

لـ بلاك وديكر Black & Decker

"لقد وضع ستيفن كوفى كتاباً متميزاً يتناول الحالة الإنسانية فى أسلوب أنيق رائع، ينم عن فهم لاهتماماتنا المنطوية بداخلنا، ولتكون النتيجة كتاباً ذا فائدة جمة لحياتنا الشخصية والمؤسسية، سيكون هديتى لكل من أعرف"

وارين بنيس، مؤلف كتاب

On Becoming a Leader

فى الوقت الذى يئست فيه المؤسسات الأمريكية من التوصل إلى فلسفة تفى بحاجتها إلى إشعال طاقة أفرادها وخلق كوادر قيادية فى جميع مستوياتها الوظيفية، يقدم لنا كوفى فلسفة طويلة الأمد تعنى بمنح الأفراد سلطات أوسع، تعتبر الضمان الأفضل للنجاح فى العمل.. بمزيج رائع من الحكمة والتعاطف والخبرة العملية".

روزابيث موس كانتر مؤلف كتاب

"عندما يتعلم العمالقة الرقص"

إطراء على مـجلة "Executive Excellence" نشره معهـد القيـادة المرتكزة على مبادئ

"إننى أقدر جودة مجلة "Executive Excellence" ومضمونها

جون نيسبت

مؤلف Mega trends 2000

" تعـد مـجلة "Executive Excellence" من المجلات البارزة والمتميزة، فقـراءنا يتمـتعـون بأهميـة خـاصة لدينا، وانى لأشعـر بالسعـادة لكون الفرصة قد سنحت لى للمساهمة فى توصيلها"

كيرت . دبليو . ريحان

مدير برامج الجودة،

جائزة مالكوم بالدريدچ للجودة

القومية، وزارة التجارة الأمريكية

المعهد القومى للمعايير والتكنولوجيا

"إننى أتطلع كل شـهر للحصـول على نسـختى من مـجلة "Executive Excellence"

بارون هيلتون

سلسلة فنادق هيلتون

رائع ! هذه واحدة من أروع التسجيلات الصحفية المتخصصة التى رأيتها فى هذا المجال"

توم بيترز، مؤلف كتاب

فى البحث عن التفوق

" قليلون من دارسى التنظيم والإدارة ، بالإضافة إلى أناس آخرين ، أطالوا التفكير فى جد فى المبادئ الأولى للتنظيم والإدارة ، مثلما فعل كوفى فى هذا الكتاب ، الذى يعتبر كتاباً رائعاً من شأنه أن يغير حياتك " .

توم بيترز مؤلف كتاب

فى البحث عن التفوق

لقد وضع ستيفن . آر كوفى ، بكتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، وأحداً من أكثر الكتب الصادرة فى تاريخ الكتابات التجارية تأثيراً " .

" فاست تراك " ، عروض موجزة للكتب الإدارية

يبدو ستيفن كوفى كما لو كان النسخة الأمريكية لسقراط ، وهو يفتح آفاق عقلك على الأشياء الخالدة من القيم والأسرة والعلاقات والتواصل "

بريان تراس

مؤلف سيكولوچية الإنجاز

" عندما يتحدث ستيفن كوفى ، فعلى المدراء التنفيذين الإصغاء "

دونز بيزنس منث

" تحتاج أمريكا ، فى عقد التسعينيات ، أن تفتح الباب أمام المزيد من الإنتاجية على المستويين المهنى والشخصى معاً ، والطريقة المثلى لتحقيق ذلك تمر عبر دعم الموارد البشرية . ويقدم كتاب دكتور كوفى " العادات السبع " الخطوط العريضة لتحقيق هذا الإنجاز ، وهذه المبادئ تبدو معقولة للغاية ، كما أنها تصيب الهدف فى الوقت المناسب " .

إف ، چى " باك " رودجرز

مؤلف " طريقة IBM "

إن مـجلة "Executive Excellence" هى أفضل مجلة متخصصة تقـدم النصح والمشـوره دون منازع لها فى أى مكان فى العـالم، وإنما هى مسألة وقت فقط حتى يكتشف الناس تلك الحقيقة.

كينيث بلانكارد

مؤلف كتاب

مدير الدقيقة الواحدة

إنكم تؤدون عملاً رائعاً فى مجال الصحف المتخصصة، وإننى لفى غاية الإعجاب بالعمل الذى تقـومون به، وأعتقد أنه قد يكون واحداً من أكثر القوى فاعلية على الإطلاق فى بلادنا اليوم".

دون ويليامز

شريك تجارى فى ترامل كرو

من مؤلفات

ستفين. آر. كوڤى

الأولويات اليومية – ابدأ بالأهم فالمهم، بالإشتراك مع

إيه روجر ميربل وريبيكا . آر. ميريل

الأفكار اليومية للناس الأكثر فعالية

ابدأ بالأهم فالمهم، بالاشتراك مع

إيه روجر ميريل وريبيكا. آر. ميريل

القيادة المرتكزة على مبادئ

كما يقدم مركز كوڤى للقيادة

"مبدأ القوة" من تأليف بلاين لي

إلى القادة والمفكرين الذين يرتكزون فى قيادتهم وفكرهم على مبادئ، إلى أولئك القادة الملهمين سواء كانوا من عصرنا هذا أو من عصور أخرى سابقة، لما أبدوه من حكمة استمرت على مدى العصور، إلى عملائنا ومؤسساتهم لقبولهم تحدى مد جسور التواصل بين القواعد النظرية والإجراءات العملية.

المحتـــويـــات

تمهيد : الطريقة المرتكزة على مبادئ ١٥

القسم الأول : **الفعالية الشخصية والجماعية**

مقدمة القسم الأول ٤١

الفصل الأول : الخصائص المميزة للقادة المرتكزين على مبادئ ٤٧

الفصل الثانى : إطلالة على العادات السبع ٦١

الفصل الثالث : ثلاثة قرارات ٧٥

الفصل الرابع : العظمة الرئيسية : مكارم الأخلاق ٩١

الفصل الخامس : التخلى عن أساليب الماضى ١٠٩

الفصل السادس : خلق الكون فى ستة أيام ١٣٢

الفصل السابع : الآثام السبعة المهلكة ١٤٦

الفصل الثامن : التوجيه الأخلاقى ١٥٩

الفصل التاسع : القوة المرتكزة على مبادئ ١٧٢

الفصل العاشر : معالجة خطوط التواصل ١٨٦

الفصل الحادى عشر : ثلاثون وسيلة للتأثير فى الآخرين ٢٠٤

الفصل الثانى عشر : ثمانى طرق لإثراء العلاقات الزوجية والعائلية ٢٢٤

الفصل الثالث عشر : كيف تصنع من أبنائك أبطالاً؟ ٢٤٨

القسم الثانى : **التقدم الإدارى والتنظيمى**

مقدمة للقسم الثانى ٢٦٥

الفصل الرابع عشر : المدراء المتميزون بعقلية الوفرة ٢٧٠

الفصل الخامس عشر: سبع مشاكل مزمنة ٢٧٩
الفصل السادس عشر: تغيير تصورك الذهنى للإدارة ٢٩٨
الفصل السابع عشر: مزايا التصور الذهنى للقيادة المرتكزة على المبادئ ٣١٢
الفصل الثامن عشر: الشروط الستة لتفويض السلطة ٣٢٩
الفصل التاسع عشر: إدارة التوقعات ٣٥٠
الفصل العشرون: السيطرة التنظيمية فى مقابل الإشراف على النفس ٣٦٣
الفصل الحادى والعشرون: إشراك الموظفين فى المشكلة ٣٧٥
الفصل الثانى والعشرون: استخدام أنظمة المعلومات عن الموظفين ٣٨٧
الفصل الثالث والعشرون: عمل فريق متكامل ٤٠٩
الفصل الرابع والعشرون: الإدارة من الفص الأيسر للمخ والقيادة من الفص الأيمن ٤٢١
الفصل الخامس والعشرون: مبادئ الجودة الكلية ٤٣٣
الفصل السادس والعشرون: قيادة الجودة الكلية ٤٥٤
الفصل السابع والعشرون: سبع عادات و١٤ نقطة لديمنج ٤٦٦
الفصل الثامن والعشرون: كيف تحول المستنقع إلى واحة؟ ٤٨٤
الفصل التاسع والعشرون: الدستور المشترك ٥٠٢
الفصل الثلاثون: رسالة حياة عامة تصلح لكل زمان ومكان ٥١٥
الفصل الواحد والثلاثون: محيط التعلم المرتكز على مبادئ ٥٢٧
الخاتمة: الصيد فى البحيرة ٥٤٦
ملحوظة شخصية ٥٦٥
شكر وتقدير ٥٦٨

تمهيد

الطريقة المرتكزة على مبادئ

فى الندوات التى أعقدها، عادة ما أدعو أناساً نشترك معاً ونتناول المشكله التى تؤرقهم بالدراسة، ونحاول إيجاد حلول لما يجول بخاطرهم من علامات استفهام تبحث عن إجابات، ومن المؤكد والطبيعى، فى ذات الوقت، أن تلك المشاكل والأسئلة تدور حول الصراعات والمعضلات التى لا سبيل للوصول إلى حل لها بالطرق التقليدية المتعارف عليها، وإليك بعضاً من تلك المعضلات على سبيل المثال:

* كيف يمكن أن أوازن بين نواحى الحياة الشخصية والعملية فى خصم الضغوط والأزمات المتواصلة؟

* كيف أسعد بصدق، بلا رياء ولا تزلف، لنجاح الآخرين وتمتعهم بالكفاءة والقدرات الخاصة فى مجالات عملهم؟

* كيف نُحكم السيطرة على الآخرين فى الوقت الذى نتيح لهم فيه قدراً كافياً من الحرية والاستقلالية اللازمة ليصبحوا ذوى فاعلية وتأثير فى عملهم؟

* كيف نضفى على مؤسساتنا مبادئ الجودة الشاملة والتحسينات المستمرة على كافة المستويات داخل المؤسسة، ونغرسها فى نفوس أفرادها فى حين أن هؤلاء الأفراد لم يظهروا سوى السخرية والتشاؤم تجاه برامج تنمية الأفراد السابقة والتى تقدمها المؤسسات لموظفيها بصفة شهرية.

لعلك سألت نفسك تلك الأسئلة كلما قابلك تحدٍّ حقيقى فى مؤسستك أو فى حياتك الشخصية، وعندما تقرأ هذا الكتاب ستعى وتفهم ماهية المبادئ الأساسية للقيادة الفعالة.

أعط فلاناً سمكة تطعمه يوماً واحداً. علمه كيف يصطاد، تطعمه العمر كله.

إن الفهم هو المفتاح الذى يمنحك القدرة للتوصل بنفسك إلى حلول وإجابات على تلك الأسئلة وغيرها من علامات الاستفهام التى قد تجول بخاطرك، وبدون الفهم ستضطر للجوء إلى أسلوب التخمين والاعتماد على خبرتك ومهارتك الشخصية وحدها للاستمرار فى حياتك وحل ما يلوح أمامك من صعاب ومشاكل.

ولقد عملت فى السنوات الأخيرة، ومنذ أن صدر كتابى العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مع أناس فى منتهى الروعة؛ كانوا ينشدون تحسين مستوياتهم المعيشية وتنمية جودة منتجاتهم وخدماتهم وتنمية مؤسساتهم ذاتها، إلا أننى رأيت أن الكثير منهم، للأسف، يستخدم أساليب وطرق تعوذها الحكمة، رغم صدقهم وإخلاصهم فى تطبيقها، فى سبيل تحسين علاقاتهم وتحقيق النتائج المرجوة.

وعادة ما تظهر تلك الأساليب العادات المضادة لعادات الأشخاص

ذوى الفعالية ، وهى ما يعبر عنها أخى ، چون كوڤى ، أحياناً ، بالعادات السبع للأفراد عديمى الفعالية :

* افتعل ردود فعل انفعالية : تشكك فى قدرتك ، وألق باللائمة على الآخرين .

* اعمل دون أن تحدد فى ذهنك غاية واضحة .

* بادر إلى الأمور الملحة أولاً .

* فكر بأسلوب أنا أكسب - أنت تخسر .

* ابدأ بجعل الآخرين يفهمونك أولاً .

* إذا لم تحقق ما تصبو إليه ، حاول أن تصل إلى حل وسط .

* احذر التغيير وأجّل ادخال التحسينات لما بعد .

وكما أن الانتصارات الشخصية تسبق الانتصارات الجماعية على طريق الأشخاص ذوى الفعالية نحو النضج المتدرج ، كذلك فإن الإخفاقات الشخصية هى نذر لإخفاقات عامة حرجة على طريق الأشخاص عديمى الفعالية نحو عدم النضج المتدرج ؛ بمعنى أنهم حين ينتقلون من حالة الاتكالية ، حيث الاحتياج إلى الغير فى إمدادهم باحتياجاتهم الأساسية والوفاء برغباتهم ومآربهم ، إلى حالة من الاتكالية العكسية ، إذ ينتهجون أنماطاً سلوكية تتأرجح بين الكر أو الفر ، إلى حالة من الاتكالية المشتركة ، حيث يتعاونون فيما بينهم بطرق هدامة إلى حد ما .

والآن ، كيف السبيل إلى تحطيم تلك العادات واستبدالها بأخرى؟ كيف لنا ، أنا وأنت ، أن نحطم قيود الماضى ونعيد بناء ذواتنا ونحقق

نجاحاً ملموساً فى حياتنا الشخصية وفى مؤسساتنا؟

ذاك هو السؤال الذى يبحث هذا الكتاب عن إجابة له . فى الجزء الأول ، أتناول التطبيقات الفردية والجماعية لمبادئ الفعالية وفى الجزء الثانى أتناول التطبيقات الإدارية والمؤسسية .

بضع ملاحظات تتعلق بالمشكلة.

دعنى أشاركك بضع أمثلة للمشكلة التى نواجهها على صعيدى الحياة الشخصية والعملية . بعدها سوف أطرح عليك حلاً يرتكز على مبادئ .

يبرر البعض التجاءهم إلى الوسائل الجائرة والقاسية بحجة المقصد الشريف الذى يصبون إليه ، ويقولون إن "العمل عمل" وأنه يتعين أحياناً على الأخلاق والمبادئ أن تتوارى قليلاً لتفسح المجال للمكاسب المادية لتكون فى صدارة الأولويات ، ولا يرى الكثيرون من نفس عينة هؤلاء البشر أن هناك ارتباطاً من أى نوع بين مستوى جودة حياتهم الشخصية فى بيوتهم ومستوى جودة المنتجات والخدمات التى تقدمها شركاتهم ، وهم يعتقدون أن بإمكانهم تدمير العلاقات والروابط الإنسانية أنّى شاؤا ، وبأى طريقة يريدون ، وأنهم سيحققون النتائج التى يرغبون فيها ، لأن المناخ السياسى والاجتماعى داخل مؤسساتهم وأسواق العمل المتفككة خارجها يسمحان لها بذلك .

* أخبرنى المدير الفنى لأحد فرق كرة القدم للمحترفين أن بعض لاعبيه لا تنالهم العقوبة عند خسارة الموسم الكروى ، وقال : "إنهم يحضرون المعسكر وهم بعيدون تماماً عن مستواهم ، وبطريقة أو بأخرى ،

يتصورون أن بإمكانهم خداعى وخداع العالم والانضمام إلى الفريق وأداء مباريات رائعة "

* عندما أطرح سؤالاً، فى الندوات التى أعقدها، حول "من يوافقنى فى أن الغالبية العظمى من قوة العمل تتمتع بقدرات أكبر ومقدرة على الابتكار والإبداع بشكل أوسع ولديها من الموهبة وروح المبادرة والحرفية والمهارة ما يفوق ما تسمح لهم به وظائفهم الحالية بإظهاره ويتعدى متطلبات تلك الوظائف؟ " وافقنى فى الرأى ٩٩٪ من الحاضرين بما يعنى أن قدراتنا الكامنة الهائلة تضيع منا هباء، وأن الإدارة العقيمة للإمكانات البشرية تلحق بنا ضرراً بالغاً.

* لقد أصبح الأبطال فى نظرنا هم من يعرفون كيف يصنعون الثروات، وعندما يقول أحد هؤلاء الأبطال؛ سواء كان ممثلاً أو مقدم برامج تليفزيونى أو بطل رياضى أو أى شخص آخر يمتهن مهنة أخرى، اننا نستطيع أن نحقق ما نصبو إليه بأن نحيا الحياة، حياتنا، حسب قواعدنا نحن، فإننا نصغى إليه، خاصة وإن كانت أعراف المجتمع تؤكد ما يقولون.

* وبعض الآباء يتملصلون من دفع ثمن أخطائهم فى حقّ أبنائهم، ويتصورون أن بإمكانهم تزييف الحقيقة كى لا يشوهوا صورتهم أمام المجتمع ثم تعلو أصواتهم فى صراخ يحمل نبرات الغضب ويصفقون الباب خلفهم ليلوذوا هرباً من عبء المسؤولية، وبعد ذلك يفيقون على صورة الواقع المرير عندما تصدمهم رؤية أطفالهم يعاقرون الخمر أو يتعاطون المخدرات أو ينغمسون فى علاقات محرمة، فى محاولة منهم لملء الفراغ الذى يطغى على حياتهم بعد تخلى آبائهم عنهم.

* وعندما دعوت أحد المدراء التنفيذيين أن يضع بياناً بمهام الشركة وأهدافها فى فترة ستة أشهر وأن يشرك فيه جميع أفراد مؤسسته ، كان رده " إنك تبخسنا قدرنا يا ستيفن ، فأمر كهذا نستطيع إنجازه خلال عطلة نهاية الأسبوع " . مالى أرى الناس يحاولون إنجاز كل أمورهم فى عطلة نهاية الأسبوع - فإعادة بناء الحياة الزوجية فى عطلة نهاية الأسبوع ، وإعادة إحياء العلاقة بين الأب وابنه فى نهايته ، ومحاولة تغيير ثقافة الشركة وتوجهها فى عطلة نهاية الأسبوع . ألا يدرك أحد أن هناك أموراً لا سبيل إلى انجازها فى عطلة نهاية الأسبوع .

* يأخذ الكثير من الآباء تمرد أبنائهم المراهقين ورفضهم الانصياع لهم على محمل شخصى ، ويرجع هذا إلى كونهم يعولون كثيراً شعورياً على قبول أطفالهم لهم ، مما يؤدى إلى حالة من الاعتمادية والممالأة بينهما ، حيث يستغل كل منهما مواطن الضعف لدى الآخر لتوثيق إحساس كل منهما بالآخر وتبرير احتياجه إليه ، وعدم قدرته على التخلى عنه .

* وفى مجال الإدارة ، يكاد الأمر يقتصر على الإدارة وحدها ، فشهر يوليو هو نطاق عمل المدراء ، فى حين أن شهر ديسمبر يخص مراقبى الحسابات ، وفى نهاية العام ، عادة ما يتم تعديل الأرقام حتى تصبح مضبوطة تماماً ، حيث أن المفترض بالأرقام الدقة والموضوعية ، غير أن أكثرنا يعلم أنها توضع دائماً بناء على افتراضات شخصية .

* ينفر أكثر الناس من الخطباء الحماسيين الذين لا يجدون منهم مشاركة إلا من خلال رواية القصص السخيفة المثيرة للسخرية ، إنما يريد الناس حلولاً مادية عملية ، فهم ليسوا بحاجة إلى مسكّنات وحلول مؤقتة لآلامهم الحادة . إنهم فى حاجة إلى حل مشاكلهم المزمنة وتحقيق نتائج

بعيدة المدى .

* تحدثت ذات يوم إلى مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين فى إحدى الندوات التدريبية وأثناء حوارنا اكتشفت أنهم يشعرون بالمرارة لأن الرئيس التنفيذى "أجبرهم" ، على المجيء والإنصات على مدى أربعة أيام إلى بضع أفكار نظرية . "لقد كانوا جزءاً من ثقافة اتكالية أبوية - تفرض على الإدارة توفير احتياجات الأفراد ، لكنها تسلب من هؤلاء الأفراد حقوقهم وحريتهم فى الرفض والتعبير عن الرأى - مما جعلهم لا ينظرون إلى التدريب على أنه استثمار للطاقات البشرية ، بل أصبحوا يرونه إنفاقاً ومضيعة للمال والوقت والجهد . لقد كانت المؤسسة تتعامل مع أفرادها كما لو كانوا أشياء .

* اننا نطرح الأسئلة على طلابنا فى المدارس ليرددوا علينا ما نلقيه عليهم ؛ أو نختبرهم فى محاضراتنا . وهم يدركون هذا الأسلوب ويتبعون إزاءه أساليب اللف والدوران ، ثم يملؤن رءوسهم بالمعلومات التى نلقيها عليهم ويكرونها علينا وبالتالى ينجحون ويتخطون المستوى تلو الآخر ، وهم عادة ما يؤمنون بأن كل شيء فى الحياة يدور بنفس الطرق المختصرة وأساليب اللف والدوران التى توصل إلى الغاية بأقل مجهود .

تترسخ بعض العادات التى تميز عدم الفعالية فى تكيفنا الاجتماعى تجاه التفكير قصير المدى عند مواجهة الأزمات الطارئة ، ففى مجال الدراسة ، قد نماطل فى أداء واجباتنا ونرجيء ما يتوجب علينا القيام به ثم نتمكن من حشو رءوسنا بالمعلومات التى تمكننا من اجتياز اختباراتنا بنجاح ، لكن هل يجدى أمر كهذا فى مجال آخر كالزراعة مثلاً؟ هل

يمكن أن يمر عليك أسبوعان دون أن تقوم بحلب بقرتك، ثم تذهب متعجلاً إلى حلبها لتنجز ما كان عليك إنجازه على مدى أسبوعين؟ هل يمكن أن تنسى القيام بأعمال الزراعة فى الربيع أو أن تتكاسل عن عملك طيلة الصيف؛ لتضرب الأرض -بجد- فى الخريف لتجنى حصادك؟

إن مثل تلك الأساليب قد تثير ضحكاتنا فى الزراعة، أما فى الحقل الأكاديمى، فقد ينجح المرء فى استذكار ما فاته من دروس فى اللحظات الأخيرة ليدخل الامتحان ويحصل على الدرجات التى تؤهله للمستوى التالى أو الالتحاق بالعمل الذى يبغيه، على الرغم من أنه قد يفشل فى الحصول على القدر الجيد من التعليم عموماً.

الحل: الارتكاز على المبادئ الطبيعية

لا يمكن للطرق التقليدية التوصل إلى حلول للصعوبات السابقة، فلا يمكن للطرق السريعة والسهلة وغير الجدية والتى لا تكلف المرء شيئاً من وقته وماله وجهده أن تجدى فى مجال الزراعة؛ حيث تخضع إلى قوانين الطبيعة ومبادئها التى تحكمنا، فقوانين الطبيعة، المبنية على أسس ومبادئ ثابتة، تسود دائماً بغض النظر عن وعينا بها أو عدمه، أو امتثالنا لها أو عدمه.

والشيء الوحيد الثابت هو قانون الحقل، والذى ينص على أنه يجب عليك أن: تعد الأرض وتجهزها، تبذر بها البذور، وتفلحها، وتنقيها من العشب والحشائش، وترويها بالماء، ثم ترعاها حتى تنمو وتزدهر، كذلك الحال فى أمور أخرى فى الحياة؛ مثل الزواج، ومثل مد يد العون

إلى مراهق يواجه أزمة تحديد الهوية - فى أمور كتلك لا وجود لما يسمى بالأزمات الطارئة التى يمكنك حلها بمجرد مواجهتها متخذاً موقفاً عقلياً إيجابياً ومتسلحاً بعدد من الحلول تتخير منها أنسبها . إنما يحكمنا هنا قانون الحصاد ، وقوانين الطبيعة ، ومبادؤها لا تعرف الاستثناء ؛ لذا فعليك أن تعى تلك المبادئ جيداً وأن ترسخها فى قلب حياتك ، وأن تجعلها محور علاقاتك ، وأساس اتفاقاتك ومعاملاتك وتجعلها حجر الزاوية الذى تقوم عليه مؤسستك .

إذا ما حاولت اللجوء إلى الحيل وأساليب الخداع لحمل الآخرين على تحقيق مآربك - فى الوقت الذى تعانى فيه من عيب فى شخصيتك أو كانت كفاءتك محل خلاف - فلن يتسنى لك النجاح فى كل ما يعرض عليك إلى الأبد ، وإذا نحينا الخطب البلاغية والنوايا الحسنة جانباً ، فإن الأساس الذى تبنى علية الاستمرارية فى النجاح سيتلاشى إذا ما انعدمت الثقة أو تقلصت ، أما إذا تعلمنا كيف ندير أمورنا ونقود الآخرين ، فستتحقق لدينا الركيزة المثلى للاستمرارية فى النجاح ؛ لأننا عندها سنفجر الطاقة الكامنة لدى الآخرين والموهبة الدفينة بداخلهم .

ودائماً ما نتصور أن التغيير والتحسن إنما يأتى من الخارج ، ولا ندرك أن مبحث التحسن والتقدم والتغيير يكمن بداخلنا ، حتى وإن اعترفنا بحاجتنا إلى تغيير بعض الأمور بداخلنا فإننا غالباً ما نفكر فى تعلم مهارات جديدة بدلاً من ابداء التزام أكبر بالمبادئ الأساسية ، وتمثل الإنجازات الكبرى دائماً انسلاخاً عن طرق وأساليب التفكير القديمة التقليدية ، وهذا ما أشير إليه بالتحولات الناشئة فى الأسلوب والتصور .

وتقدم القيادة المرتكزة على مبادئ تصوراً جيداً ، وهو أن تجعل حياتنا

وقيادتنا لمؤسساتنا وللأفراد الآخرين ترتكز على بضعة مبادئ حقيقية راسخة. سوف أتناول فى هذا الكتاب ماهية تلك المبادئ، وسبب حاجتنا إلى الارتكاز على تلك المبادئ، وكيف يتأتى لنا إحراز تلك القيمة. (ظهرت تلك الفصول أول ما ظهرت على شكل مقالات منفصلة نشرتها مجلة Executive Excellence، والتى تصدر عن معهد القيادة المرتكزة على مبادئ التابع لنا، حيث قام حوالى خمسمائة كاتب، يمثلون قمة الفكر الإدارى فى أمريكا، على مدى الأعوام الثمانية الماضية، بالكتابة فى مجلة Executive Excellence، أثبتوا خلالها صحة تصور القيادة المرتكزة على مبادئ.)

ترتكز فعاليتنا على بضعة مبادئ راسخة - فالقوانين الطبيعية تعتبر قوانين حقيقية ثابتة من البعد الإنسانى، مثلها مثل قوانين الجاذبية التى تعتبر هى الأخرى قوانين ثابته حقيقية من البعد الفيزيقى، وتحاك تلك المبادئ فى نسيج كل مجتمع متحضر لتكون جذوراً راسخة لكل أسرة ومؤسسة ثبتت على تلك المبادئ حتى تحقق لها النجاح.

وليست تلك المبادئ بأمور من اختراعنا، ولا حتى من اختراع المجتمع، بل هى نواميس الكون التى ترتبط ارتباطاً مباشراً بالروابط والعلاقات والتنظيمات الإنسانية، بل إن تلك المبادئ تعد جزءاً من الحالة البشرية، ومن الوعى الإنسانى؛ من الضمير الإنسانى، لدرجة أن الناس يحيون وبينهم اتفاق على مبادئ أساسية مثل الجمال والمساواة والعدالة والصدق والأمانة والثقة، ثم إنهم إما أن يمضوا نحو الاستمرار والاستقرار، أو، على العكس، نحو الانهيار والهلاك.

أستطيع أن اجزم، بحكم خبرتى، بأن الناس تفطر على الثقة بمن

يتمتعون بشخصية مبنية على المبادئ القويمة، وجميعنا مررنا بشواهد تدل على ذلك على مدى خبراتنا بالعلاقات طويلة الأمد، فقد تعلمنا أن البراعة الفنية للمرء تأتى فى المرتبة الثانية بعد مدى الثقة به، التى هى انعكاس لمدى جدارتنا بالثقة التى نتولاها بمرور الوقت، فعندما يزداد مدى الثقة يسهل التواصل ويصبح تلقائياً دون حاجة إلى بذل جهد أو عناء، وقد نقع فى أخطاء دون أن نفقد رأى الآخرين فينا، بينما إذا تدنى مدى الثقة، صعب التواصل وصار تحقيقه أمراً مضنياً، ومضيعاً للوقت، فى الوقت نفسه، غير ذى جدوى.

ويبدو إدخال التعديلات على الشخصية أمراً يسيراً نسبياً، فكل ما تحتاجه هو تعلم مهارات جديدة أو إعادة صياغة المفردات اللغوية أو تبنى تقنيات جديدة للعلاقات الإنسانية أو تقوية اعتدادنا بالذات. فى حين يبدو تغيير العادات أمراً صعباً نسبياً، كذا اكتساب الفضائل وتنميتها فى النفس، أو تعلم الانضباط، أو الوفاء بالوعد أو المحافظة على العهد أو اعتياد الشجاعة أو التخلق بمراعاة مشاعر الآخرين واحترام معتقداتهم. ومع ذلك فإنها تبدو الاختبار الحقيقى والبرهان الفعلى على نضجنا.

إن تقدير الذات وإخضاعها، فى الوقت ذاته، إلى المبادئ والأهداف السامية هو جوهر التناقض بين أسمى درجات الإنسانية والأساس الذى تبنى عليه القيادة الفعالة

القيادة بالبوصلة

إن المبادئ القويمة مثل البوصله؛ تشير دائماً إلى الاتجاه الصحيح، وإذا

عرفنا كيف نقرؤها ونهتدى بها لن نضل أو نرتبك أو ننخدع بالقيم والأصوات المتعارضة.

فالمبادئ قوانين طبيعية واضحة وثابتة. فلا تتغير ولا تتحول إلى مبادئ جديدة. وهى تهدينا إلى الاتجاه الصحيح الذى علينا أن نسلكه، بينما نحن نسبح وسط تيارات متلاطمة يعج بها العالم من حولنا.

وتصلح المبادئ لكل زمان ومكان، وتظهر فى صورة قيم وأفكار وأعراف وتعاليم تسمو بالإنسان وتسبغ عليه شرفاً وتمنحه قوة روحية وتعينه على تحقيق ذاته وتلهمه الهداية كلما ضل به السبيل، والتاريخ ينبئنا عن الأقوام والحضارات التى سارت بما يتوافق مع المبادئ القويمة، حتى قادتها إلى الرقى والرخاء، فى حين كانت الممارسات الحمقاء، المتمثله فى الانتهاكات الصارخة للمبادئ القويمة، هى أسس وجذور الانهيارات والتفسخات الاجتماعية. وكم من كارثة اقتصادية وصراعٍ ثقافى فكرى وثورة سياسية وحرب أهلية، كان يمكن تجنبها إذا وجد قدر أكبر من الالتزام الاجتماعى بالمبادئ القويمة.

وتبنى القيادة المرتكزة على أسس على حقيقة أننا لا يمكن أن ننتهك تلك المبادئ القويمة دون أن نقع تحت طائلة العقوبة.

ولا يعنينا هنا من يؤمن بتلك المبادئ ومن يجحدها، فقد أيقن الإنسان على مدار التاريخ صحة تلك المبادئ وأثرها الفعال على حياته، فبمجرد أن نهتدى بتلك المبادئ القويمة ونقاد إليها، يصبح الأفراد أكثر تأثيراً وفعالية كما تجد المؤسسات فى يدها قدرات وسلطات أكبر، ولا تنشد المبادئ القويمة الحلول السهلة السريعة للمشاكل والصعاب الفردية والجماعية، بل، لأنها مبادئ تأسيسية، ما أن نداوم على تطبيقها حتى

تصبح عادات سلوكية، تهدى إلى تحولات جوهرية فى حياة الأفراد والمؤسسات والعلاقات والروابط بينهم.

وعلى عكس القيم، تتميز المبادئ بأنها موضوعية، عرضية؛ غير جوهرية، تكمن فى الانصياع إلى القوانين الطبيعية، دون النظر إلى الظروف والعوامل المحيطة، فى حين إن القيم أمور ذاتية جوهرية، تبدو مثل خرائط، والخرائط ليست مواقع مادية، بل إنها مجرد محاولات ذاتية لتوضيح معالم الموقع المادى وتمثيله.

وكلما ازداد التحام قيمنا، التى هى خرائط بالمبادئ القويمة التى هى معالم الموقع أو هى عيون الأشياء كما هى على الحقيقة، كانت تلك القيم والخرائط أكثر دقة وفائدة لنا، ومع ذلك، فإذا طرأت تغيرات مستمرة على الموقع، ودأبت الأسواق على التنقل، تصبح الخريطة قديمة غير ذات فائدة.

قد تمدك الخريطة المبنية على قيم ببعض الملامح المفيدة على الطريق، لكن البوصلة المرتكزة على مبادئ تمنحك رؤية قويمة وتهديك إلى الاتجاه الصحيح، وقد تكون الخريطة الدقيقة أداة إدارة جيدة، لكن البوصلة المرتكزة على مبادئ صحيحة هى أداة للقيادة تمنحها قدرات وسلطات، وعندما تشير البوصلة إلى الوجهة الصحيحة نجد أن إبرتها تعكس تحالفاً مع القوانين الطبيعية، أما إذا تقيدنا فى إدارتنا بالخرائط سنضيع على أنفسنا موارد عديدة بسبب تجوالنا فى الطرق على غير هدى أو ضياع الفرص من بين أيدينا.

وعادة ما تكون القيم التى نؤمن بها انعكاسات لخلفية ثقافية "تتشكل فى وجداننا الثقافى منذ طفولتنا، حيث ينمو بداخلنا نظام قيمى يمثل

مزيجاً من المؤثرات الثقافية والخبرات الشخصية والوصايا الأسرية، فتلك العوامل المكونة للنظام القيمى بداخلنا تشبه المنظار الذى نرى من خلاله العالم من حولنا، فإننا نقيم وندرس ما حولنا؛ ونحدد الأولويات التى علينا البدء بها، ونصدر أحكاماً؛ ونتصرف بناء على نظرتنا إلى الدنيا من خلال هذا المنظار.

وأحد الأنماط الشائعة لاستجابة المرء للمؤثرات الخارجية؛ أن الإنسان يحيا كل مرحلة من مراحل حياته مستنداً على مجموعة قيم تختلف من مرحلة إلى أخرى، حيث يعول السلوك الإنسانى بصورة كبيرة فى كل مرحلة على طموحاته التى تتشكل حسب دوره فى تلك المرحلة: من زوج أو والد أو طفل أو مسؤول تجارى أو رئيس جمعية. . . وهكذا، ونظراً لأن كل مرحلة تحمل نظامها القيمى الخاص بها، فإن الأفراد الذين يميلون إلى الاستجابة إلى المؤثرات الخارجية يجدون أنفسهم فى محاولات مستمرة لاسترضاء طموحاتهم وآمالهم المتعارضة ويحيون بمجموعات من القيم تختلف باختلاف الدور الذى يلعبونه وباختلاف الزمان والمكان اللذين يعيشون فيهما.

وعندما يوافق المرء بين قيمة الشخصية والمبادئ القويمة ويجعلهما معاً فى خندق واحد، فإنه بذلك يكون قد تحرر من التصورات والمدركات الحسية القديمة ويتيح لنفسه فرصة تقبل تصورات وأفكار جديدة. إن إحدى خصائص ومميزات القادة الحقيقيين هى تواضعهم، وقدرتهم الواضحة على التخلى عن أدواتهم القديمة فى القيادة، إذا ما ظهرت أمامهم أدوات جديدة أكثر فعالية، وقدرتهم على تحليل وتقييم مدى توافق قيمهم وتصوراتهم ومعتقداتهم وتصرفاتهم مع المبادئ الصحيحة

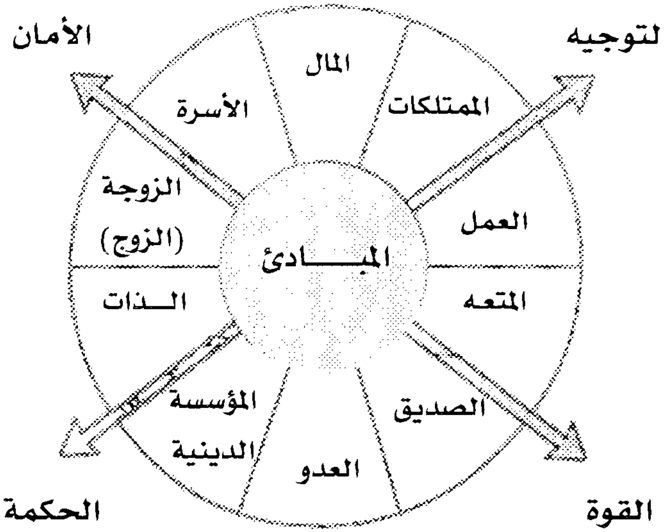
التى ترتكز عليها قيادتهم، وعندما تقابلهم تناقضات (من تحامل ضد أشخاص أو أفكار، أو تجاهل لآخرين أو الوقوع فى أخطاء) فإنهم يقومون بتسوية الأوضاع ليستمروا فى توافقهم مع المبادئ الصحيحة، بحيث يتسم ارتباطهم بالمبادئ الصحيحة بحكمة أكبر، فالإرتكاز على مبادئ ثابتة يضفى قوة واستمرارية على حياة الإنسان.

الأبعاد الأربعة

يعد ارتكاز الحياة على مبادئ صحيحة هو مفتاح تنمية تلك القدرة الداخلية الغنية الموجودة فى حياة كل منا، والتى بها نستطيع أن نحقق الكثير من طموحاتنا وأحلامنا. ذاك الارتكاز الذى يحفظ النفس من الزلل ويهديها ويمنحها القوة على تحقيق مآربها، فهو مثل قطب الرحى تتلاقى المبادئ لديه وتتوحد عنه، وهو لب المهام والأهداف الشخصية والمؤسسية، والأساس الذى تبنى عليه ثقافة المرء والمؤسسة، وهو الذى يوحد الأنظمة والتركيبات والقيم المشتركة.

وأيا كان المبدأ الذى تتركز عليه حياتنا يصبح هو المعين الأساسى للنظام الداعم للحياة بداخلنا، وغالباً ما يمثل هذا النظام بأبعاد أربعة أساسية وهى: الأمان، والهدى، والحكمة، والقدرة، على أن القيادة والحياة المرتكزة على مبادئ هى التى تصقل موارد القوة الداخلية الأربعة تلك.

مراكز الحياة التبادلية



على أن التركيز على المراكز التبادلية - (من العمل والمتعة والأصدقاء والأعـداء والزوجـة والأسـرة والذات والمؤسـسـة الدينيـة والممـتلكات والمال . . .) - يضعفنا ويفقدنا القدرة على تحديد هويتنا، فمثلاً إذا ما صببنا انتباهنا على مرآة المجتمع أو نظرة المجتمع وأفراده إلينا، فإننا بذلك نمنح الظروف وآراء الآخرين فينا سلطة توجيهنا والتحكم فينا، كما أننا إذا فقدنا الأمان والاستقرار واحترام الذات، فإننا نميل إلى الارتكان عاطفياً على الآخرين، وإذا فقدنا الحكمة، سنجد أنفسنا نكرر أخطاء الماضى، وإذا فقدنا التوجيه، نجد أنفسنا نميل إلى اتباع النزعات والتوجهات المتعارضة ونفشل فى إنهاء ما بدأناه. وإذا فقدنا القوة أو القدرة على تسيير حياتنا بدأنا فى التوقف ملياً أمام ما يحدث لنا والتفكير

فيه وجاءت تصرفاتنا كردود أفعال للظروف الخارجية وانعكاسات للحالات المزاجية الداخلية.

في حين أنه إذا تركزت حياتنا على المبادئ الصحيحة، أصبحت أكثر استقراراً وتنظيماً وثباتاً ورسوخاً، وصارت وحدةً واحدة. عندها سيكون لدينا الأساس الذى نستند إليه فى كافة أنشطتنا وعلاقتنا وقراراتنا، وسنحوز بداخلنا وعياً إدارياً بحياتنا بكل ما فيها وتترسخ بداخلنا القدرة على توجيه حياتنا ومواهبنا وأموالنا وممتلكاتنا وعلاقاتنا وأسرنا وأنفسنا خير توجيه، كذلك سندرك متى نحتاج أياً من تلك الموارد الحياتية ونتعرف ما إذا كان غرض استغلالها طيباً، وكمشرفين ومديرين، نصبح مسؤولين عن إستغلالها.

إن الارتكاز على مبادئ يمنحنا أماناً وإستقراراً فى مواجهة ما قد يتهددنا من تغيرات أو مقارنات أو انتقادات؛ ويوجهنا نحو استكشاف مهمتنا، والتعرف على أدوارنا، ويعلمنا كيف نرتب أوراقنا ونصوغ أهدافنا؛ ويمدنا بالحكمة كى نتعلم من أخطائنا وننشد تحسناً مستمراً فى أدائنا لدورنا فى الحياة؛ ويمنحنا القوة على الاتصال والتعاون حتى فى أحلك الظروف، ونحن نعانى الضغوط والإرهاق.

* الأمان. يمثل الأمان إحساسنا بقيمتنا، وتعرفنا على هويتنا وشجاعتنا وإقدامنا وقدرتنا على التعبير عن مشاعرنا، وتقديرنا واحترامنا لذاتنا، وقوتنا الشخصية، ونحن بالطبع ندرك أن هناك درجات متفاوته للإحساس بالأمان فى سلسلة متصلة طرفاها إحساس عال بأهمية المرء وقيمته من ناحية، ومن الناحية الأخرى إحساس رهيب بعدم الأمان، حيث تلاطم حياة المرء قوى طبيعية متفاوته التأثير تتخذ من حياة المرء

ملعباً لها لتؤثر على إحساسه وشعوره بالأمان والاستقرار .

* التوجيه . التوجيه هو النهج الذى نتبعه فى حياتنا ، وأكثره ينبع من مقاييس ومعايير ومبادئ تحكم عملية اتخاذنا للقرار وتنفيذنا له ، وعملية الرقابة الداخلية على القرار تلك تعمل كضمير للمرأ ، فالأشخاص الذين يتركز نشاطهم فى النهاية الدنيا من سلسلة التوجيه يميلون إلى الارتباط الشديد بالأمور الحسية والارتكان على الآخرين فى النواحى العاطفية ، يحكمهم فى ذلك تركيزهم على أنماط الحياة الأنانية أو الحسية أو الاجتماعية ، فى حين يمثل منتصف السلسلة نمو الضمير الاحتماعى لدى المرء - وهو الضمير الذى يربى ويشقف بالتركيز على الأسس والتقاليد والعلاقات الاجتماعية ، أما النهاية العليا فيكمن عندها الضمير الروحانى ، حيث ينبع التوجيه من مصادر ملهمة أو مستلهمة - وهى البوصلة المرتكزة على مبادئ حقيقة .

* الحكمة . عندما نتحدث عن الحكمة تطرأ على أذهاننا أفكار مثل النظرة الحكيمة إلى الحياة والإحساس بالاتزان فيها والإدراك الواعى لتطبيقات المبادئ والأدوار فى الحياة ومدى ارتباطها ببعضها البعض ، وتحتضن الحكمة بداخلها الحصافة والبصيرة والفهم الكامل للأمور . وتتميز الحكمة بكونها وحدة واحدة متكاملة ، وعند النهاية الدنيا فى سلسلة الحكمة توجد خرائط غير دقيقة تؤدى بالمرء إلى بناء فكره على مبادئ مشوهة ومتنافرة . فى حين تمثل النهاية العليا بوصلة دقيقة ومتكاملة للحياة ، حيث تترابط المبادئ والأدوار ارتباط صحيحاً فيما بينها ، وكلما تقدمنا فى السلسلة نحو النهابة العليا ، كلما ازداد إحساسنا بالأمور كما يجب أن تكون ، كما أننا نصبح أكثر حساسية وعملية فى

تناولنا للحقائق، كذلك تنطوى الحكمة على القدرة على التمييز بين المتع الحقيقية الدائمة والأخرى الزائفة الزائلة.

* القوة. القوة هى مقدرة المرء على العمل، قدرته وشجاعته فى إنجاز الأشياء. إنها القدرة اللازمة للاختيار واتخاذ القرار، كما أنها تمثل قدرة المرء الشخصية على التغلب على العادات المتأصلة بداخله وترسيخ عادات جديدة أعلى وأكثر فاعلية. إننا نرى، لدى النهاية الدنيا من سلسلة القوة، أناساً عديمى الحيلة لا يشعرون بالاستقرار، إنما هم نتاج لما حدث ويحدث لهم. أناس يعولون بدرجة كبيرة على الظروف وعلى الآخرين، فإنما هم انعكاس لآراء وتوجهات الآخرين، فليس لديهم وعي حقيقي بالمتعة والسعادة الحقيقية، بينما، لدى النهاية العليا من السلسلة، نرى أناساً ملتزمين ذوى بصيرة، تمثل حياتهم نتاجاً عملياً لقرارتهم الشخصية وليست نتاجاً لظروف ومؤثرات خارجية. هؤلاء اناس منتجون ومؤثرون فيما حولهم، أناس يستندون فى استجاباتهم لما يواجهونه من مواقف على مبادئ ومعايير تصلح لكل زمان ومكان، وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن أحاسيسهم ومشاعرهم وأمزجتهم ومواقفهم، مثلما أنهم مسؤولون عن تصرفاتهم وأفكارهم.

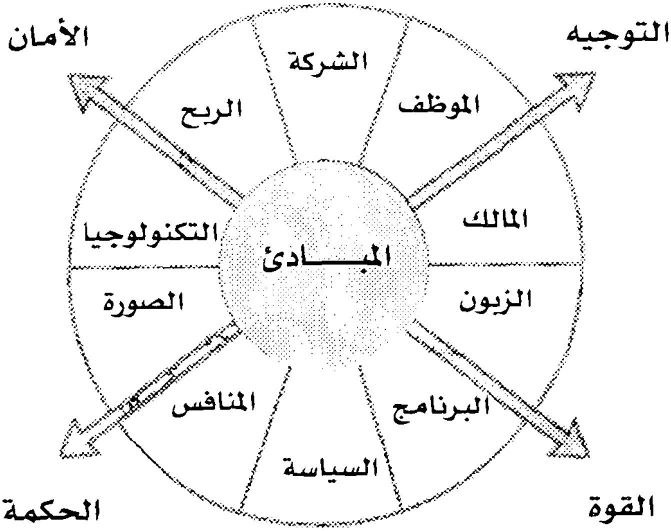
تلك العوامل الأربعة - الأمان والتوجيه والحكمة والقوة - عوامل متكاملة، يكمل بعضها الآخر، حيث يؤدى الأمان والتوجيه المترسخ على أسس قوية إلى الحكمة الصحيحة، فى حين تصبح الحكمة هى الشرارة أو العامل المحفز للقوة التى يطلقها ويوجهها، وعندما تتوافق تلك العناصر الأربعة فيما بينها تخلق قوة عظيمة لشخصية نبيلة متزنة ولفرد تتكامل صفاته على نحو بديع.

المراكز التنظيمية

تدخل العادات السبع للناس الأكثر فعالية والمبادئ والتطبيقات والعمليات المرتبطة بها فى نفس سياق ومحتوى القيادة المرتكزة على مبادئ، ذلك أن القيادة المرتكزة على مبادئ إنما هى تركز على المبادئ والعمليات الأساسية التى تحدث عادة كنتيجة مباشرة للتحولات الثقافية الحقيقية.

وبمجرد أن تجد لنفسك مبادئ ترتكز عليها، ستدرك أن الطريقة المثلى للتعامل مع الناس هى أن تعاملهم مثلما تريدهم أن يعاملوك، وستنظر إلى منافسيك على أنهم معين تتعلم منه، كما لو كانوا أصدقاء يحرصون على أن تبقى يقظاً واعياً بما يدور حولك ويأخذون بيدك إلى مواطن ضعفك، ولن تجد منهم خطورة تهدد هويتك، ولا من أى عامل آخر خارجى، لأن أساسك الذى ترتكز عليه راسخ موطد، ولأن وجهتك تقودها بوصلة دقيقة، حتى وأنت فى ظلمات البحر المائج بالتغيرات والتقلبات العنيفة، ستجد نفسك متمسكاً ببصيرتك وحكمتك اللتين ستقودانك إلى بر الأمان، حيث إنك دائماً تستلهم قوتك منهما.

المراكز التنظيمية التبادلية



على أن المراكز التنظيمية التبادلية • وهى الفائدة والموظف والمالك والزبون والبرنامج والسياسة والمنافس والصورة والتكنولوجيا - تعجز عن الوفاء باحتياجات المرء والمؤسسة، خاصة عند مقارنتها بأسلوب التصور المرتكز على مبادئ، ذلك أن الأفراد والشركات المرتكزة على مبادئ يتمتعون بدرجة أكبر من الأمان والتوجيه والحكمة والقوة.

فمثلاً إذا كان أمان الشركة ينبع من صورتها أمام الآخرين أو من تدفق السيولة النقدية إليها أو مقارنتها بمنافسيها أو من رأى عملائها فى جودة منتجاتها، تجد مديرى الشركة ينزعون إلى أحد أمرين، إما المبالغة فى رد فعلهم تجاه الأنباء الواردة إليهم وما يرونه آنذاك من أحداث تؤكد تلك الأنباء أو أن يقللوا من أهمية تلك الأنباء، والأكثر من ذلك أنهم يميلون

إلى النظر إلى العمل (وكذا الحياة) على أنه لعبة متوازنة؛ ولذلك فإنهم يرون فى نجاح الآخرين تهديداً لهم؛ وفى فشل منافسيهم فائدة لهم، فإذا كنا نرى أن دعائم أمننا تبنى على مواطن ضعف وإخفاقات الآخرين، فإننا فى الحقيقة نمنح مواطن الضعف والإخفاقات تلك الفرصة كى تتحكم فينا.

إن القوة الحقيقية تأتى من الفهم الكامل لتلك المبادئ وتطبيقها على كافة المستويات داخل المؤسسة، والتطبيقات هى الأمور التى ينبغى إجراؤها، خاصة تلك التطبيقات التى تتواءم مع ظروف بعينها، فى حين أن المبادئ هى الدوافع والأسباب وراء اتخاذ مثل هذا التطبيق أو الإجراء، فهى العوامل التى تبنى عليها التطبيقات والإجراءات، وبدون فهم مبادئ المهمة المعطاة، يفقد المرء قدرته على التعامل مع المهمة بكفاءة، خاصة إذا ما تغيرت معالم الموقف، وبالتالى يتطلب النجاح فى المهمة اتخاذ إجراءات مختلفة، وعندما نقوم بتدريب بعض الأفراد على إنجاز بعض المهام فإننا نعلمهم المهارات والتطبيقات الخاصة بكيفية إنجاز المهمة، لكننا إذا اكتفينا بتلقينهم التطبيقات وحدها بدون توعيتهم بمبادئ المهمة، فإننا بذلك نقيدهم بنا أو بآخرين ونجعلهم فى حاجة دائمة إلى التوجية.

إنما القادة المرتكزون على مبادئ، رجال ونساء، يتمتعون بالأخلاقيات والكفاءة فى الوقت ذاته، ولكأنهم يعملون فى الحقل فيجهزون التربة وينثرون فيها البذور ثم يرعونها بعد ذلك مستندين على أسس ومبادئ طبيعية ثم يبنون تلك المبادئ فى قلب حياتهم، وفى قلب علاقاتهم مع الآخرين، ويرتكزون عليها فى اتفاقاتهم وتعاملاتهم، وفى

عملياتهم الإدارية ، وفى بيانات المهام التى يقومون بها والأهداف التى يرمون إليها .

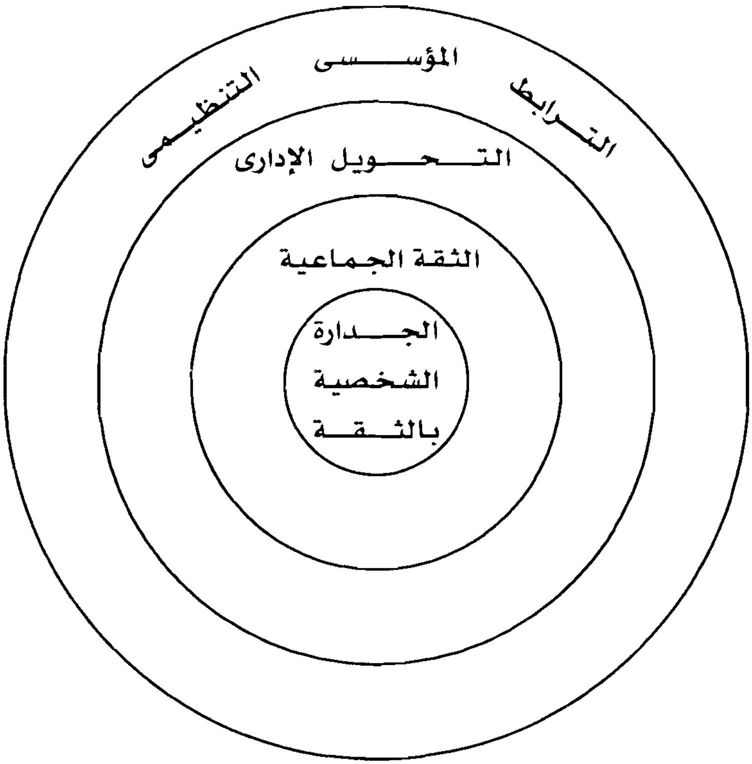
إن التحدى الذى يواجهنا هو كيف نصبح منارة يهتدى بها الآخرون لا أن ننصب أنفسنا قضاة يصدرون على الآخرين أحكاماً ؛ فالتحدى هو أن نصبح قدوة يحتذى بها الآخرون ، لا أن نكون نقاداً لهم .

القسم الأول

الفعالية الشخصية والجماعية

المستويات الأربعة للقيادة المرتكزة على مبادئ

مع المبادئ الأساسية



مقدمة

دائماً ما أدافع عن الوسائل المتأنية لتنمية الفرد، التى تتقدم تدريجياً بصورة طبيعية ومتسلسلة ويمكن المضى فى تطبيقها بانتظام، ودائماً ما أشعر بأن أى منتج أو برنامج - أيا كان هدفه أو موضوعه - يعد المستهلك بحصوله على نتائج "عاجلة و سريعة وسهلة وبدون مقابل؛ سواء كان المقابل مادياً أو كان جهداً مبذولاً فإنه قد لا يكون فى الغالب بالمنتج أو البرنامج المبنى على مبادئ وأسس سليمة، غير أن ما يحدث هو أن جميع الإعلانات تستخدم تلك المفردات كى تجتذب المستهلك لشراء المنتج، ولم يعد بالأمر المستغرب أن تجد الكثيرين منا مولعين بأساليب التنمية الشخصية ذات النتائج السريعة. فى القسم الأول هذا، أوضح كيف أن التنمية الحقيقية للشخصية وللمهارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوانين الطبيعية والمبادئ التى تحكمنا؛ فعندما نتبع تلك المبادئ ونلتزم بتلك القوانين، ستتوطد لدينا القوة التى تعيننا على كسر قيود الماضى كى نتغلب على عاداتنا العتيقه، ونغير منظورنا للأمور حولنا ونحقق لأنفسنا قدراً من السمو والفعالية الجماعية.

إننا لا نعيش وحدنا ، بالطبع ، فى جزيرة معزولة عن الناس من حولنا . بل إننا قد ولدنا فى أسر ، ونشأنا فى مجتمعات ؛ ثم أصبحنا طلبة فى مدارس ؛ ثم أعضاء فى مؤسسات ، وبمجرد أن ندخل غمار حياتنا العمليات ، نجد أن وظائفنا تطلب منا أن نتفاعل باستمرار مع الآخرين ، بصورة يكون لها أثر إيجابي على عملنا ، فإذا ما فشلنا في تعلم مبادئ الفعالية الجماعية وتطبيقها فبإمكاننا توقع توقف فرص تقدمنا فى حياتنا العملية أو تعطلها على الأقل .

لذا فإننى ، فى القسم الأول هذا ، أتناول كذلك المواقف والمهارات والاستراتيجيات اللازمة لخلق علاقات قوية مع الآخرين يمكننا الاعتماد عليها والثقة فيها واللازمة كذلك للمحافظة على تلك العلاقات قوية ، والحقيقة ، أننا بمجرد تمتعنا بقدر من الاستقلالية ، يصير التحدى الذى يواجهنا هو كيف نتعاضد مع الآخرين بفعالية يكون لها تأثير علينا إيجابى ، وكى يتأتى لنا ذلك يتحتم علينا أن نراعى كيف نشارك الآخرين مشاعرهم ونتعاون معهم ، بينما نحن نبذل جهدنا كى نصبح مؤثرين ومنتجين .

حل المعضلات

تمثل أغلب الإنجازات العظيمة ، التى حققتها البشرية ، انسلاخاً عن أساليب التفكير التقليديه والتصورات والنماذج العتيقة ، ويعد أسلوب القيادة المرتكزة على مبادئ إنجازاً هو الآخر - إذ إنه تصور لأسلوب جديد للتفكير يساعد على حل المعضلات الشائعة فى الحياة العصرية .

* كيف لنا أن نتوصل إلى توازن رشيد بين طموحاتنا الشخصية والعملية على المستويين الأسرى والعملى وأن نحافظ على هذا التوازن، فى خضم الأزمات المستمرة التى نتعرض لها والضغوط التى تثقل كاهلنا؟

* كيف لنا أن نلتزم البساطة، وكل شئ من حولنا بالغ التعقيد؟

* كيف لنا أن نحتفظ بوجهتنا على تلك البرية بعد ما ثبت لنا عدم جدوى خرائطنا المتطورة (أى خططنا واستراتيجياتنا التى نضعها لنبصر طريقنا ونتخطى الأزمات التى تواجهنا) فى مواجهة التغيرات المستمرة والمتلاحقة والتى تنهال علينا من حيث لا ندرى؟

* كيف لنا أن نتعاطف بصدق وأن نتفهم حالات الضعف البشرى التى نقابلها فى حياتنا، بدلاً من توجيه أصابع الاتهام، واضطرار الآخر إلى سوق المبررات والدفاع عن نفسه؟

* كيف لنا أن نستعيض عن تحاملنا على الآخرين وإجحافنا لحقوقهم (بأن نسارع إلى استصدار أحكام سابقة على الآخرين ونصنفهم إلى فئات لنتعامل معهم كما يتراءى لنا) بأن نبدى لهم شيئاً من الاحترام ونحاول أن نكتشف جوهر كل منهم كى نرتفع بمستوى المعرفة والإنجاز والتميز فيما بينهم؟

* كيف لنا أن نحوز الثقة فى أنفسنا (ونمنحها للآخرين) ونتوصل إلى الكفاءة العالية والمقدرة على تجاوز الصعاب واقتناص الفرص دون أن نخاف ألسنة الانتقاد أن تسلط علينا أو أن يلومنا فى اجتهادنا لائم.

* كيف لنا أن نثير ونشجع فى أفرادنا الرغبة فى التغيير والتحسين الذى يحقق أفضل فائدة ممكنة وبأقل خسارة محتملة.

* كيف لنا أن ننخرط فى فرق عمل متجانسة ومتكاملة تقوم على الاحترام المتبادل وتقدير التعددية والاختلاف فى وجهات النظر.

* من أين نبدأ وكيف نستمر فى شحن بطارية الحافز المستمر لدينا على التعلم والنمو والتقدم؟

بمجرد أن تنتهى من قراءة هذا القسم، ستتوصل إلى تفهم واستيعاب للمبادئ الأساسية للقيادة الشخصية الفعالة؛ هذا التفهم الجديد سوف يخولك القدرة على حل تلك القضايا المعقدة بنفسك.

مستويات أربعة - مبادئ أربعة

يتم إجراء القيادة المبنية على مبادئ على مستويات أربعة من الداخل إلى الخارج كما يلى: (١) المستوى الشخصى (أى علاقتى بذاتى) (٢) المستوى الجماعى (علاقتى وتعاملاتى مع الآخرين)؛ (٣) المستوى الإدارى (مسؤوليتي المشتركة مع آخرين للانتهاء من العمل المنوط به)؛ (٤) المستوى المؤسسى التنظيمي (حاجتى إلى تنظيم وترتيب عمل الآخرين فى مؤسستى بتوظيفهم، وتدريبهم، وتحمل نفقتهم، وإعداد فرق عمل، وحل المعضلات والمشاكل التى تلوح، وخلق بيئة مترابطة، ووضع استراتيجية واحدة، وأنظمة عمل مترابطة).

كل مستوى من تلك المستويات "ضرورى وغير كاف فى حدٍّ ذاته"، بمعنى أن علينا أن نعمل على كافة المستويات مستندين على أساس من مجموعة من المبادئ الجوهرية، وسأركز فى هذا القسم على المبدأين الأولين.

* الجدارة بالثقة على المستوى الشخصى : تبنى الجدارة بالثقة على مكارم الأخلاق؛ حقيقة شخصيتك كفرد، ومدى كفاءتك ومقدرتك العملية، وحدود إمكاناتك، فإذا كنت مؤمناً بشخصيتى بمعنى أن لديك الثقة فى أخلاقياتى ولكن تعوزك الثقة فى كفاءتى وقدراتى العملية، فإنك لن تمنحنى ثقتك مالم تتأكد من كفاءتى هى الأخرى، وما أكثر الأشخاص الصادقين الذين يتمتعون بالأخلاق الحميدة، لكنهم يفقدون تدريجيًا جدارتهم بثقة مدرائهم فى أداء عملهم؛ لأنهم يتركون أنفسهم ينعزلون فى واد، بينما تتقدم مؤسساتهم فى ركب التنمية فى واد آخر بدون مكارم الأخلاق، ومع الكفاءة والقدرة العملية فلن نكونً أهلاً للثقة، وستعوزنا الحكمة فى خياراتنا وقراراتنا التى نصدرها، وبدون ارتقاء وظيفى واضح ومستمر سنفقد جدارتنا بالثقة وثقتنا فى أنفسنا.

* الثقة على المستوى الجماعى : تعد الجدارة بالثقة هى الأساس الذى تبنى عليه الثقة، والثقة هى الرصيد العاطفى الذى يمتلكه شخصان، والذى يعينهما على التوصل إلى اتفاق على أداء مصلحة الطرفين؛ فعندما يثق اثنان فى بعضهما البعض، استناداً إلى جدارة كل منهما بثقة الآخر فيه، ستقودهما الثقة المتبادلة تلك إلى التعاضد المثمر فيما بينهما، والتمتع بحسن التواصل المبنى على الشفافية والتعاون والمشاركة العاطفية والوجدانية، وإذا لم يكن المرء يتمتع منذ البداية بالكفاءة والمقدرة العملية، فبشىء من التدريب والعمل على الارتقاء بأدائه ومستواه يمكنه اكتساب تلك المقدرة، بينما إذا كان المرء يعانى من عيب فى شخصيته، أو فى خُلُقه، فسيتعين عليه دائماً قطع العهود وإصدار الوعود؛ حتى ينمى الشعور بالأمان النفسى بداخله، ويحسن من مهاراته، ويعيد بناء روابط

وجسور الثقة مع الآخرين.

إن الثقة - أو انعدامها - هى الجذور التى ينتهى إليها النجاح أو الفشل وهى الأساس الذى عليه تجنى ثمار العمل التجارى والنشاط الصناعى والعملية التعليمية والأداء الحكومى.

الفصل الأول

الخصائص المميزة للقادة المرتكزين على مبادئ

من واقع الدراسات التى أجريتها والملاحظات التى استقيتها، وبعد جهود مضنية، توصلت إلى الخصائص الثمانى التى تميز القادة المرتكزين على مبادئ عن غيرهم، وتلك الخصائص لا تميز فقط أولئك القادة المتمتعين بالفعالية والمؤثرين فى مواقعهم، بل وتشير كذلك إلى مدى تقدم كل منهم فى قيادته، وسنتناول فيما يلى تلك الخصائص تباعاً ولكن بشئ من الاختصار:

إنهم دائمو التعلم

يتميز الأشخاص المرتكزون على مبادئ باستعدادهم الدائم للتعلم من خبراتهم وتجاربهم العملية الواسعة، بتمتعهم برغبة دائمة فى القراءة والالتحاق بالدورات التدريبية العملية والفصول الدراسية التى تنمى معارفهم وتوسع مداركهم، كما أنهم يجيدون كذلك فن الإصغاء إلى الآخرين ويعرفون جيداً كيف يتلقون المعلومة سواء بحاسة السمع

أو البصر ، كذلك يتميزون بالفضول والرغبة الملحة فى الاستفسار عما يجهلونه ، وهم يحاولون دائماً أن يزيدوا من كفاءاتهم العملية وقدراتهم الإنجازية ، بل ويطورون مهاراتهم التى يكتسبونها من خبراتهم وينمون فى نفوسهم اهتماماتهم الجديدة ، وبعد كل تجربة تنمى معارفهم يكتشفون أنهم كلما ازدادوا علماً ازدادات معرفتهم بجهلهم ؛ لأن دائرة العلم كلما اتسعت ، اتسعت فى المقابل حدود الجهل ، على أن تلك الرغبة الدائمة فى النمو والتعلم تنبع من داخلهم وتتلمس وقودها من العلم والمعرفة والنمو الذى يكتسبونه ، وكلما ازدادوا علماً ومعرفةً ونمواً ، تطلعوا إلى طلب المزيد .

ويمكنك أن تخطو خطوات أوسع فى سبيل تنمية قدراتك الشخصية بأن تتعلم كيف تقطع على نفسك عهداً أو تأخذ على عاتقك التزاماً ثم تفى بما التزمت به ، وابدأ بأن تقطع على نفسك عهداً بإنجاز شيء بسيط ، واستمر على عهدك حتى تشعر أنك قد حزت ولو قدراً بسيطاً من السيطرة على ذاتك ، ثم تقدم بعدها خطوة نحو مستوى أعلى من التحدى . اقطع على نفسك عهداً ثم أوف به حتى تشعر أنك قد حزت فى نفسك القدرة على السيطرة على ذاتك والتى يؤهلك لها هذا المستوى من الالتزام ، ثم تقدم بعدها تدريجياً واجتز المستوى تلو الآخر ، واقطع على نفسك العهد ثم أنجزه ، وكلما ارتقيت إلى مستوى أعلى من الالتزام ، ازداد شعورك بذاتك وقيمتك ، ونمى إحساسك بسيطرتك على مفاتيح ذاتك ، وعظمت ثقتك فى قدرتك على تخطى المستوى الحالى إلى المستوى التالى .

على أن تلتزم الجدية وأن تعقد العزم على خوض التجربة برمتها ؛

لأنك إذا ما آليت على نفسك التزاماً ثم خرقته ستفقد احترامك لذاتك وتوهن من قدرتك بل وثقتك على إبرام عهد والوفاء به.

إنهم يتمتعون باستعداد لإسداء الخدمات

ينظر أولئك الذين ينشدون الارتكاز على مبادئ قويمة إلى الحياة على أنها رسالة وليست مجرد بحث عن النجاح فى العمل، والواقع أنهم يستيقظون كل صباح ولديهم الاستعداد لتقديم المساعدة للآخرين ومراعاة شؤونهم.

فلتتخيل نفسك تستيقظ كل صباح متأهباً للقيام بما هو منوط بك، وفى الوقت ذاته مستعداً لإسداء الخدمات لمن حولك، والتعاضد معهم فى مختلف مسؤولياتك، ولتتخيل نفسك وأنت تتجهز وتعد نفسك تمام الإعداد للاضطلاع بالمهام المسندة إليك، وأنت تجد من يساعدك ويمد لك يد العون فى إنجاز مهام عملك. تخيل نفسك وإلى جوارك شخص آخر - قد يكون قريناً أو معاوناً لك - وأنتما تجدان فى سبيل تحقيق نفس الغاية وتتعلمان كيف تتعاضدان من أجل تحقيق نَفس الهدف؟

وإنى لأؤكد على هذا المبدأ، والذى يُعنَى بتقديم العون والتعاضد؛ لأننى أصبحت على يقين من أن أى جهد تبذله فى سبيل أن تصبح قائداً مرتكزاً على مبادئ دون أن يواكبه أعباء تتحملها - فلن يكون مصيره سوى الفشل. قد نحاول القيام بهذا الأمر كنوع من أنواع التدريب العقلى أو التقويم الخلفى، لكننا إذا لم نمتلك الإحساس بالمسؤولية، أو الرغبة فى تقديم يد العون والمشاركة مع الآخرين أو عمل أى شيء يتطلب منا بذل

جهدٍ أو تحمل أعباءٍ فستذهب - جهودنا أدراج الرياح .

إنهم مفعمون بالطاقات البناءة

يبعث الأشخاص المرتكزون على مبادئ فيمن حولهم الغبطة والسرور والسعادة، كما أنهم يتميزون دائماً بالتفاؤل والإيجابية والابتهاج، وتتألق أرواحهم المفعمة بالحماس والأمل والصدق .

والطاقات البناءة تلك تشبه هالةً أو مجالاً لطاقة تحيط بهم لتغيير الطاقات الهدامة، والأضعف منهم، التى تحيط بهم، وتؤثر فيها، كما أنهم يجذبون إليهم مجالات الطاقات البناءة الأخرى الأقل منهم وتمنحها من قوتها لتبدو أكبر وأقدر، فى حين أنهم إذا واجهتهم قوى وطاقات أخرى سلبية وهدامة مالوا إلى معادلتها أو تجنب مواجهتها، وأحياناً يتركون لها حلبة الصراع، وينأون بعيداً عن مدارها الخطر، وهنا يأتى دور الحكمة، التى يتميزون بها، والتى تمنحهم القدرة على التنبوء بمدى قوتها، بل وتمنحهم كذلك القدرة على معرفة متى تحين المواجهة معها؟ ومتى تنتهى وتعينهم على الاحتفاظ برباطة جأشهم فى مواجهتها؟

عليك أن تعى جيداً الأثر الذى تحدثه طاقتك فيك وفيمن حولك، وأن تفهم كيف تبثها فيمن حولك؟ وكيف توجهها على الوجه الأمثل؟ وفى مواجهة الاضطراب والصراع مع القوى السلبية؟ عليك أن تجاهد فى سبيل أن تظل صانع سلام وباحث عن الاستقرار؛ كى تبطل مفعول القوى السلبية تلك، أو على الأقل أن تدرأ بنفسك عن آثارها الهدامة،

وستعرف ، بعد مطالعتك للخاصية التالية ، ماذا تعنى الطاقة البناءة للتنبؤ بتحقيق الذات؟

إنهم يؤمنون بجوهر الآخرين

من مزايا الأشخاص المرتكزين على مبادئ أنهم لا يبالغون فى رد فعلهم إزاء الانتقادات والتصرفات السلبية الصادرة عن الآخرين ، ولا حالات الضعف التى قد يعانى منها غيرهم ، وهم لا يداخلهم الزهو أو الشعور بالعظمة عند اكتشاف مواطن الضعف فى الآخرين ؛ فهم ليسوا من السذاجة حتى يداخلهم أمر كهذا ؛ بل إنهم يدركون أن السر فى قوتهم ، كما هو ظاهر ، يتمثل فى ضعف الآخرين ، إلا أنهم فى الوقت ذاته يدركون أن السلوك والطاقة الكامنة أمران متغايران ؛ فالإنسان قد يأتى بسلوك سلبى ضعيف ، لكن هذا لا يعنى أنه هو فى ذاته ضعيف ، بل إنهم يؤمنون بوجود طاقة دفينة بداخل كل إنسان ، يمكن أن تتفجر عند إنسان بالغ القوة والمقدرة ، وهم يشكرون لله نعماءه وفضله عليهم . ويشعرون بميل طبيعى (غير مصطنع) إلى التسامح مع الآخرين ، تعاطفا معهم وإشفاقاً عليهم ، والتغاضى عن إساءاتهم ، وهم كذلك لا يحملون ضغائن لأندادهم ، ولا يؤاخذون أحداً بجريرة آخر ، ولا يميزون -- فى تعاملهم - بين إنسان وآخر ، ولا يطلقون على الآخرين نعوتاً ولا مسميات تحط من شأنهم ، كما أنهم لا يصدرون على غيرهم أحكاماً مسبقة مبنية على الانطباع وحده ، بل إنهم يبحثون فى جوهر من أمامهم ؛ يبحثون عن أصوله ، عن بذرته التى يتعهدونها بالرعاية ، ثم يقدمون يد العون إليها حتى تنمو وتصبح شجرة وارفة الأغصان .

لقد شعرت أنا وزوجتى بالقلق إزاء بعض الألقاب التى نطلقها، نحن والآخرون من أفراد أسرتنا، على أحد أطفالنا، رغم أن تلك الألقاب إنما جاءت انعكاساً لبعض تصرفاته، وعندما أمعنا النظر فى قدراته وطاقاته الدفينة - بدأت صورته تتغير فى أذهاننا، وعندما تيقنا من امتلاكه لتلك الطاقات والقدرات المختزنة بداخله - كان طبيعيًا أن نتوقف عن إطلاق تلك الألقاب السخيفة عليه، كما توقفنا عن محاولات تغييره، بعد أن أدركنا أن طاقاته ومواهبه ستتفجر حينما يحين أوانها، وبالفعل كان لنا ما توقعناه على نحو أدهش - حقيقةً - الآخرين بما فيهم باقى أفراد أسرتنا، غير أننا، أنا وزوجتى، لم نندهش؛ لأننا أدركنا حقيقته منذ البداية.

إن الإيمان، حقاً، هو السبيل إلى الرؤية والإدراك؛ لذا فعلينا أن ننشد الإيمان بالطاقات الدفينة والقدرات الخفية، لأن الإيمان يخلق المناخ المناسب للنمو والفرصة المواتية للنجاح وإثبات الذات، فى حين يؤمن الأشخاص الذين يرتكزون على أنفسهم بأن مناط الأمر كله إنما يرجع إلى ذواتهم ومعاييرهم التى يقبلونها هم أنفسهم، وإلى التقنيات التى يستخدمونها، ويميلون إلى الحكم على الآخرين طبقاً لمعاييرهم وما يتوافق مع نظرتهم إلى الأمر، ولقد أثبت هذا الأسلوب نفعاً فى بعض الأحوال، لكنه برهن على فشله فى أغلب الأحوال، بل إنه لم يصمد طويلاً لدى من يعتنقونه، فى حين أنك إذا آمنت بأن مناط الأمر فى الآخر وليس فيك أنت - ستهون الأمور على نفسك، وتتقبلها بنفس راضية، وتثق فى قدرة الآخرين على تحقيق ذاتهم، ثم تتركهم حتى يحين أوان تفجر قدراته. إذاً، فكلا الطريقتين هى محاولة للتنبوء بالقدرة على تحقيق الذات.

إنهم يحيون حياة متزنة

يحرص القادة المرتكزون على مبادئ على مطالعة الصحف والمجلات واسعة الانتشار، وأفضل ما تصدره دور النشر من كتابات ومطبوعات، كما أنهم يتابعون بشغف الأحداث الجارية والقضايا العامة والعالمية، وهم كذلك يتميزون بعلاقاتهم الاجتماعية الواسعة؛ حيث يحظون بصداقات واسعة، لكنهم لا يضعون ثقتهم إلا فى شخصيات محدودة. إنهم يتمتعون بفكر متدفق، واهتمامات واسعة، وهم يقرأون بوعى، ويراقبون بحرص، ويتعلمون مما يشاهدون، وهم - فى الوقت ذاته - أناس رياضيون، لكنهم يمارسون الرياضة فى الحدود التى تسمح لهم بها ظروفهم الصحية والعمرية، وهم يعرفون كيف يستمتعون بحياتهم؟ فهم - عموماً - أناس سعداء، يتمتعون بروح الدعابة خاصة وأنهم يضحكون فى أنفسهم دون أن يسخروا من الآخرين، وتستطيع أن تلحظ فيهم أنهم صادقون تماماً مع أنفسهم، وأنهم يحترمونها ويترفعون بها عما يُنقِصها قدرها.

يستطيع أولئك أن يسبروا غور ذاتهم ليتحسسوا قدرهم وقيمتهم، والتى يلمسونها من شجاعتهم ونزاهتهم واستغنائهم عن التباهى والتفاخر بأنفسهم وذويهم وذوى السطوة والصيت فى أقاربهم ومعارفهم، وترفعهم عن استجداء القوة من إرثهم وممتلكاتهم وسلطاتهم ومناصبهم ومنجزاتهم السابقة. يتمتع هؤلاء عند إجراء اتصالاتهم وحواراتهم بعقلية متفتحة، ووضوح وبساطة ومباشرة وقدرة على التعامل مع ما يصادفهم من صعاب، كما أنهم يتمتعون بالقدرة على تمييز الصواب من الخطأ، وهم إذا أخطأوا مرة، فإن مرد خطئهم يرجع إلى

خفاء بعض المعلومات والحقائق عليهم، وليس إلى سوء تقدير من جانبهم.

إنهم لا يغالون فى تقدير الأمور، ولا يرون الأشياء باللونين الأبيض والأسود فقط، فلا يوجد خير مطلق وشر مطلق، بل ينظرون إلى من حولهم على أنهم متدرجون فى الخير والشر، ويفكرون فى الأمور حسب أولوياتها، الأهم ثم المهم، ويتمتع هؤلاء بالقدرة على التمييز بين الأمور، وتحديد الفروق وأوجه التشابه بين المواقف والأشياء، وهذا لا يعنى أنهم يتعاملون فى كل موقف بمبادئ وأخلاقيات متباينة. هؤلاء يدركون جيداً ما الأمور المطلقة والمسلم بها على وجه التحديد؟ ويمتلكون قدراً كافياً من الشجاعة يعينهم على الحكم على الأشياء؛ خيرها وشرها، وإعلان حكمهم هذا.

وتأتى تصرفاتهم ومواقفهم متوافقه مع الموقف الذى يواجهونه، متوازنة معتدلة وحكيمة تنشد التوسط، فهم ليسوا ممن يغمسون أنفسهم فى العمل، ولا هم من المتعصبين الدينيين ولا المتشددين السياسيين، ولا هم بالذين يتبعون أنظمة غذائية قاسية، ولا بالذين يتصفون بالنهم أو الشره فى الأكل، ولا بالذين لا همَّ لهم سوى البحث عن المتع، ولا بالذين يزهدون فى دنياهم ويموتون شهداء لمبادئهم ومواقفهم، بل هم لا يتنازلون عن جزء من حريتهم بسبب خططهم أو فى سبيل الانتهاء من الأعمال المنوطة بهم، وهم لا يشقون على أنفسهم إزاء كل خطأ أو حماقة يرتكبونها، وهم لا يطيلون التفكير فى الأمس ولا يتركون أنفسهم لأحلام اليقظة بالمستقبل. إنهم يعيشون حاضرهم فى وعى كامل، ويخططون لمستقبلهم بحرص بالغ، ويتكيفون جيداً مع المتغيرات

والمستجدات ، ويظهر لنا صدقهم مع النفس فى روح الدعابة التى لا تفارقهم ، ورغبتهم الدائمة فى الإقرار بالخطأ ثم التغاضى عنه ، واستشرافهم إلى الاضطلاع بالمهام التى تقع فى نطاق قدراتهم .

هؤلاء لا يظهرون الغضب والوعيد لغيرهم فى سبيل تحقيق مآربهم ، كما أنهم لا يتظاهرون بالتضحية والاستشهاد استجداء لتعاطف الآخرين معهم ، وهم يفرحون بصدق لما يحرزه الآخرون من نجاحات ، ولا يرون فى تلك النجاحات انتقاصاً من قدرهم ، كما أنهم يتقبلون اللوم والثناء بدون احتداد أو ردود أفعال مبالغ فيها ، فهم يبصرون النجاح فى آخر طريق الفشل ؛ والفشل لابد وأن ينتهى إلى النجاح ، والحالة الوحيدة التى يرون أنها فشل مطلق لا نجاح يرتجى منه ، هى التجربة التى لا يتعلمون منها .

إنهم يرون الحياة مغامرة

يعيش الأشخاص المرتكزون على مبادئ كل لحظة من حياتهم ويستمتعون بها ، ذلك أن إحساسهم بالاستقرار والأمان إنما ينبع من داخلهم ولا يعتمد على أى مؤثر خارجى ، وأنهم قادرون على التثبت عن كل خطوة يقدمون عليها ، والتنبؤ بما يمكن أن يحدث دون الحاجة إلى السير على درب السابقين وتقليدهم . إنهم ينظرون إلى ما حولهم نظرة متجددة بعيدة عن التقليد الباعث على السأم والضجر ، ومثلهم فى ذلك مثل المغامرين الشجعان ؛ يخرجون فى حملات لاستكشاف الأقاليم البعيدة التى لم تطأها قدم إنسان ؛ ورغم أنهم لا يدركون حقيقة ما قد ينتهى بهم المطاف إلا أنهم واثقون تمام الثقة أن الرحلة ستعود عليهم

بالمتعة والإثارة والمعرفة التى ينشدونها، وأنهم بمغامرتهم تلك سيقدمون إلى البشرية إسهامات جديدة تضاف إلى رصيد خبراتها، ويبنى شعورهم بالأمان والاستقرار بقدرتهم على المبادرة وسعة حيلتهم وقدرتهم على الإبداع، وقوة إرادتهم وشجاعتهم، وقوة تحملهم وذكائهم الفطرى، وليس على حالة الأمن والحماية وسعة العيش التى يرفلون فيها.

ويعينهم منظورهم المتجدد لما هو لهم على إعادة اكتشاف نواح جديدة كانت غائبة عنهم فى شخصيات من حولهم، وهم عندما يتعاملون معهم يبدون اهتماماً بهم، ويحاولون فهم شخصيتهم، ويطرحون عليهم الأسئلة التى تمكنهم من الغوص فى شخصيتهم، وعندما يصغون إليهم يصغون بوعى تام وذهن حاضر، وهم يتعلمون منهم ويستفيدون من خبراتهم، لكنهم لا يصدرون عليهم أحكاماً تركن إلى تجارب سابقة سواء كانت ناجحة أو فاشلة، فالإنسان دائماً فى صراع مع الحياة؛ قد يصادفه الفوز جولة ثم يجد الخسارة تنتظره فى أخرى؛ ولا يوجد من هو أكبر من الحياة، ولا ترهبهم الأسماء الكبرى للمشاهير أو حتى للقيادات الحاكمة، بل إنهم يجاهدون فى سبيل أن يترفعوا بأنفسهم عن مشايعة هذا أو ذاك، أو أن يصبحوا تابعين لهم. إنهم أناس رابطو الجأش يصعب التأثير عليهم، ومع ذلك فهم قادرون على المواجهة، والتعامل مع كل ما يستجد من أمور فى مواجهتهم، وتلك المرونة أحد مبادئهم الراسخة. إنهم حقًا يحيون حياة غنية بالمتعة والإثارة؛ حياة متجددة.

إنهم متكاتفون

التكاتف هو الحالة التى يكون فيها الكل أكبر من مجموع الأجزاء،

والقادة المرتكزون على مبادئ يتسمون بتلك الميزة - التكاتف ، وهم عناصر باحثة عن التغيير ، ما يستقرون في موقع ولا ينغمسون في موقف حتى يطوروه نحو الأفضل ، ويتسم أداؤهم في العمل بالذكاء وحسن التصرف والجدية ، وهم أناس يثيرون الدهشة فيمن حولهم بشخصيتهم البناءة والمثمرة والمنتجة ، والتي تنتهج دائماً طرقاً وأساليب جديدة ومبتكرة .

فعندما ننظر إلى الجهود الجماعية التي يبذلها فريق عمل من أجل إنجاز مهمة تسند إليه كفريق واحد ، تجدهم يبنون ويعلون بالبناء معتمدين على طاقاتهم وقدراتهم الجماعية ، وتجدهم يبذلون قصارى جهدهم في تغطية نقاط الضعف التي قد تظهر في بعض أعضاء الفريق ، كي يظهر العمل ككل في أتم صورة . في مثل تلك الأحوال تجد أن عملاً كهذا لا يكتمل إلا بإتمام الآخر عمله ، بالتالي يكون هناك نوع من تفويض الآخر للانتهاء من الجزء المسند إليه ، هذا التفويض يأتي بصورة طبيعية مسلسلة ؛ لأن كلاً منهم يؤمن بكفاءة الآخر ومقدرته على إنجاز مهمته على خير وجه ، وهم لا يعنون بمراقبة أداء الآخرين في إنجاز مهامهم ؛ لأن تفوق الآخرين في عملهم وظهورهم في صورة أفضل منهم مسألة لا تؤرقهم كثيراً .

وعندما يتناقش الأشخاص المرتكزون على مبادئ مع الآخرين ويشاركونهم في تناول بعض المواقف المثيرة للجدل والخلاف - فإنهم يعرفون كيف يفصلون بين المسائل الشخصية والمشكلة التي يتناولونها ، فهم لا يعنيهم سوى اهتمامات الآخرين والقضايا التي تشغلهم ، ولا يلتفتون إلى الصراع مع الآخرين حول المواقف التي يتبنونها ، وتدريجيًا يكتشف الآخرون صدق هؤلاء وإخلاصهم ، وسرعان ما يصبحون جزءاً

من عملية إبداعية رامية إلى إيجاد حل للمشكلة المتناولة، وهكذا يتوصلون إلى حلول مشتركة أتت كثمار للجهود المتكاتفة التى بذلها جميع الأطراف، والتى تفوق كثيراً سائر الاقتراحات الأخرى المبدئية التى تقدم بها أعضاء الفريق؛ كلٌ بصورة فردية، وذلك أن تلك الحلول جاءت لتراعى مصالح جميع الأطراف، بعد أن قدم كل طرف بعض التنازلات فى سبيل حصوله على جزء من الفائدة المشتركة التى تعم على الجميع.

إنهم ينشدون تجديد طاقاتهم من خلال الترويض والتدريب

وأخيراً، فإنهم يروضون أنفسهم من خلال إجراء تدريبات ذاتية على المستويات الأربعة للشخصية الإنسانية؛ وهى المستوى البدنى والعقلى والعاطفى والروحى.

فهم يخضعون لبرامج تدريبية رياضيه متزنة ومعتدلة ومستمرة، تهدف إلى تقوية عضلات القلب والأطراف وتنشيط الرئتين. هذا التدريب يرفع درجة تحملهم - حيث يرفع من قدراتهم البدنية الذهنية بتنشيط وصول الدم محملاً بالأكسجين إلى المخ وأطراف الجسم - إضافة إلى فوائد أخرى عديدة بدنية وذهنية تعود على ممارس الرياضة البدنية، كذلك من المفيد القيام بتمارين الإطالة التى تمنح الجسم المرونة، وتمارين التحمل التى تزيد من القوة البدنية.

كما أنهم يقومون بتدريب عقولهم من خلال التدريب على القراءة والكتابة والقدرة على التخيل، وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل والصعاب التى تواجههم، كما يدربون عواطفهم ومشاعرهم من خلال

بذل مجهود فى سبيل اكتساب صفات الصبر والتجلد والإصغاء إلى مشاكل الآخرين، والتعاطف معها تعاطفاً صادقاً، وإظهار الحب الخالص للآخرين المنزه عن الغرض، وتحمل مسؤولية أنفسهم ومسؤولية قراراتهم وردود أفعالهم، ويتدربون على الجانب الروحى من خلال الإخلاص فى صلاتهم ودعائهم، ودراسة الكتب الدينية، لا سيما الكتب السماوية، والتأمل فى الكون وما حولهم، والصوم التطوعى.

وإنى لعلى يقين أنه ما من أحد يقضى ساعة من ساعات يومه فى ترويض نفسه على تلك الرياضات الذهنية والبدنية والشعورية والروحية، إلا وأثمر ذلك عن تجويد أدائه فى كل ساعة من ساعات يومه، وزاد من إنتاجه فيها ورضائه عن نفسه وعن أدائه، بل وأثمر فى استمتاعه بساعات نوم عميق خالٍ من القلق والتوتر.

ولن تعود عليك ساعة من يومك بفائدة تقارن بالفائدة التى تحوذها من استثمار ساعة من وقتك فى ترويض ذاتك وتدريبها على أصعدة الشخصية الإنسانية الأربعة، وإذا ما واظبت على هذا الأمر يوميًا فستشهد بنفسك تأثيره الإيجابى الواضح على حياتك.

بعض تلك الأنشطة يمكن أداؤها فى أى وقت خلال اليوم، فى حين أن البعض الآخر يحتاج منك إلى وضع جدول زمنى لأدائه على مدى ساعات اليوم وقد تستقطع تلك التمارين بعضاً من وقتنا، لكنها - وعلى المدى البعيد - ستوفر لنا قدراً كبيراً من الوقت، وعلينا ألا ننشغل بأمورنا عن تأهيل أنفسنا وترويضها للاضطلاع بما عليها من مهام، وعلينا ألا ننشغل بالرحلة عن التجهيز لها، لقد تعلمت أننى إذا قمت بأداء ساعة الترويض تلك مبكراً فى أول اليوم، فإن الأمر يبدو كما لو كنت قد

حققت نصراً شخصيًا، وأن هذا النصر يضمن لى سلسلة انتصارات عامة على مدى اليوم، أما إذا تكاسلت عن هذا البرنامج التدريبى وتجاهلته ككل، ولو حتى جزءاً منه، فإنى بذلك أضيع على نفسى نصراً خاصًا، وأجد نفسى قد ابتعدت عن مضمار السباق بسبب وطأة ضغوط الحياة اليومية.

تدريجيا، ستخلق مبادئ تجديد الطاقة الذاتية* تلك فيك شخصية مؤثرة ومنضبطة ذات إرادة قوية تميل إلى مساعدة الآخرين.

* إذا ما أردت التعرف على ملامح الشخصية المحتقرة لذاتها، مجانا، كى تساعدك فى تقييم ذاتك والتعرف على مستوى الفعالية الحالى لديك، يمكنك الاتصال برقم ١-٨٠٠-٢٥٥٥-٠٧٧٧

الفصل الثانى

إطلالة على العادات السبع

المواهب السبع التى تميز الإنسان

بينما نحن نعاود البحث فى "العادات السبع للناس الأكثر فعالية" سنتطرق بالدراسة إلى كل مقدرة أو موهبة فطرية، يتميز بها الانسان، وترتبط بكل عادة من العادات السبع، فى محاولة للتعرف عليها وتحديد ملامحها.

علينا أن ندرك، بداية، أن كلاً من تلك المواهب المرتبطة بالعادات الثلاث الأولى، إنما هى مواهب بشرية فطرية وأساسية. وأن صقل وتنمية تلك المهارات الفطرية الأساسية سيتيح للمرء، من خلال التريض على العادات الثلاث التالية، اكتساب المواهب البشرية الثلاث الثانوية، والتى ترتبط بتلك العادات؛ الرابعة والخامسة والسادسة. فى حين تستأنف الموهبة المرتبطة بالعادة السابعة عملية نمو الشخصية وتطورها، بشئ من التجديد.

والملكات البشرية الأساسية هى (١) الإدارك الذاتى أو معرفة

النفس ؛ (٢) القدرة على التخيل والوعى ؛ (٣) قوة الإرادة. والملكات الثانوية المكتسبة هى (٤) سعة العقل ؛ (٥) الشجاعة بالتروى ؛ (٦) القدرة على الإبداع، أما الموهبة السابعة فهى تجدد الذات، على أن جميع تلك المواهب إنما هى مواهب بشرية خاصة ؛ تميز الإنسان عن باقى الكائنات ؛ فلا تجد حيواناً يحوز أيا من تلك المواهب. على قدر الموهبة لدى كل إنسان والتى تتباين من شخص إلى آخر، فهناك تسلسل تدريجى فى القدر الذى يحظى به كل فرد من كل موهبة يتدرج من المستوى الأدنى إلى الأعلى.

* وترتبط، بالعادة الأول، "روح المبادرة"، موهبة معرفة النفس أو الإدراك الذاتى، وهى القدرة على تحديد أو اختيار الأسلوب الذى تتوافق به مع الظروف المحيطة أى (القدرة على الاستجابة). ويحتل المستوى الأدنى من السلسلة الأشخاص غير ذوى الفعالية، الذين يتحاشون المسؤولية بإلقاء اللوم على الغير، سواءً كان هذا الغير أناسا آخرين، أو أحداثاً وقعت، أو البيئة التى يعيشونها، أو أى شيء آخر سواهم، لذا فهم ليسوا مسئولين عن النتائج. والحقيقة، أننى إذا ألقيت عليك باللوم، أكون بذلك قد خولت إليك المسؤولية. أى منحت ضعفك قوتى، بالتالى، فلن أعدم حيلة فى اختلاق قرينة أدعم بها شعورى بأنك سبب المشكلة.

بينما، عند النهاية العليا من السلسلة، فى اتجاه تزايد الفاعلية، يكمن الإدراك الذاتى: حيث يكون لسان حالك "إننى أعى جيداً ميولى واتجاهاتى، كما أدرك مدى استعداداتى، وأعرف خبايا نفسى والنصوص والبرامج التى بداخلى، غير أننى لا أجد نفسى فى تلك

التسلسل فى تمام الاتصاف بالعادات السبع



النصوص. أعتقد أننى أستطيع أن أكتب لنفسى نصوصاً لأدوار تلائمنى " . فأنت هنا مدرك تماماً لحقيقة أنك أنت المتحكم فى حياتك، وصاحب القدرة على ابتكار أدوار جديدة تلعبها، فأنت لست ضحية الظروف أو المواءمة معها، بل إنك قادر على اختيار الطريقة التى تتعامل بها مع الموقف ومع أى شخص، وهناك مساحة من الحرية تقع بين ما حدث لك واستجابتك لما حدث. وكلما زادت ممارستك لتلك الحرية، وكلما زاد مداها، كلما عملت فى دائرة نفوذك ومارست تلك الحرية، ستتمكن، تدريجيا، من التخلص من التسرع فى ردود أفعالك (بمعنى أنك ستأخذ وقتك قبل الاستجابة للمثير الذى يؤثر عليك) حيث تصبح أكثر هدوءاً فى معالجة الموقف، قادراً على اختيار الطريقة التى تتعامل بها معه، متحملاً نتائج اختيارك، بغض النظر عن تركيبك الچينى أو نشأتك أو التجارب التى مررت بها فى طفولتك أو البيئة التى نشأت فيها، فقدرة المرء على تحقيق رقيه وسعادته إنما تكمن فى حرية اتخاذ القرار وتحديد أسلوب الاستجابة إلى المؤثرات الخارجية.

تخيل ما يمكن أن يحدث إذا جاءت تصرفات جميع أفراد إحدى الشركات من منطلق الحرية المبنية على الاعتقاد بأن " من هنا؛ من عندى، تبدأ الإجادة، وكى أكون مجوداً فإنى بحاجة إلى اتخاذ قرارات مبنية على مبادئ وقيم منتقاة بعناية " وروح المبادرة هى التى تصقل تلك الحرية. لأنها تُخضع المشاعر إلى القيم. فتجعلك تتقبل مشاعرك، ولسان حالك: "إنى أشعر بالإحباط والضيق والغضب. أجل إنى أعترف بأنى أعانى من تلك المشاعر؛ فأنا لا أنكرها ولا أحاول كبتها لكننى الآن أعلم جيداً ما ينبغى علىّ فعله، وأنا مسؤول عن قراراتى " .

هذا هو المبدأ "أنا مسؤول عن قراراتى" .

إذاً، فقد تدرجنا فى السلسلة من كونك ضحية للظروف إلى أن أصبحت ذا قدرة إبداعية على تحديد مصيرك، وذلك من خلال إدراكك الذاتى لقدرتك على اختيار أسلوبك فى الاستجابة إلى الظروف أو التكيف معها.

* ويرتبط بالعادة الثانية: البدء والمنال فى ذهنك، موهبة التخيل والقدرة على التنبؤ وامتلاء ضمير واعٍ. فإذا كنت من تعد لنفسك برنامج حياتك فعليك أن تضعه بنفسك، عليك أن تقرر وتحدد بالضبط كيف ستستغل وقتك وكيف تستثمر موهبتك وأدواتك التى تحوذها فى يدك، ولسان حالك "سأتخذ قرارى فى حدود دائرة نفوذى" .

يقبع فى أدنى السلسلة الشعور بعدم جدوى رسم الأهداف وتحديد المآرب وتنمية الجهود، فعلى كل حال، إذا كنت ضحية، وكنت نتاجاً لما قد حدث، فلتكن واقعياً، ماذا بيدك لتفعله؟ حيال أى شيء؟ لذا فأنت تجد نفسك تهيم فى الحياة متعلقاً بأمان راجياً أن تنتهى الأمور على خير، متمنياً أن تساعدك الظروف، فتوفر لك قوت يومك، وربما تجود عليك ببعض الثمار.

ويعتلى قمة السلسلة الإحساس بالأمل والتطلع إلى تحقيق الغاية، حيث تجد نفسك تقول: "لقد حددت مستقبلى فى ذهنى. أستطيع أن أتبينه جيداً، كما أننى أستطيع أن أتخيل صورته التى سينتهى إليها" . مثل هذا الأمر من خصائص الإنسان، التى يتميز بها على الحيوان، فلا تجد حيواناً يمتلك تلك الموهبة. قد تجد الحيوان يجمع ثمار الجوز بصورة فطرية يختزنها للشتاء، لكنه لم يفكر قط فى صنع كسارة للجوز،

ولاسأل نفسه لماذا أتناول الجوز؟ أو لماذا لا أجعل أحداً يجمع لى ثمار الجوز؟ الإنسان وحده هو من يفكر فى أسئلة كتلك ويضع لها إجابات. وحده هو الإنسان، الكائن الوحيد، القادر على تخيل أسلوب عمل جديد ومتابعته بوعى وبصيرة.

لكن لماذا الوعى؟ لأنك كى تصبح ذا فعالية عالية، فلابد وأن تعى كل ما ترى وتتخيل وتضع من خطط وأهداف، وحتماً لابد وأن ينتهى أصحاب التجارب الإبداعية غير الواعية إلى نتائج غير مقبولة، فهم، على أدنى تقدير، يستبدلون مواهبهم الإبداعية بأفكار معادة "بضاعة معلبة"، ويستغلون قدراتهم الإبداعية - وخيالهم التطبيقى - فى نيل مكاسب اجتماعية ومادية، ثم ينتهى بهم الحال إلى فقدان توازنهم دون أمل فى استعادته، وقد تجدهم يرددون كلمات عن ضرورة التوازن فى الحياة بين الأفكار القديمة والجديدة، والحقيقة أنَّ أفكارهم إنما هى أعراف وقوانين منقوشة فى صدورهم، ولا سبيل إلى تغييرها أو التجديد منها، ويتأكد لى هذا عندما أرى نجوم الأوسكار، أو معظم الحاصلين على جوائز الأوسكار، وهم يقدمون إبداعاتهم الواعية. اضرب لك مثلاً بالنجم "كيفن كوستنر" وفيلمة "الرقص مع الذئاب" الذى قدم صورة رائعة للسكان الأمريكيين الأصلين. والأكاديمية - الجهة المقدمة لجوائز الأوسكار - تدرك مدى التأثير البالغ الذى تحدثه صناعة الفيلم، كما تعى جيداً أن الطاقة الإبداعية لابد وأن يصاحبها مسؤولية اجتماعية واعية.

قم بأداء التدريب الآتى مستخدماً فيه تلكما المقدرتين البشريتين الخاصتين. فى البداية، تخيل نفسك ذاهباً إلى المكتب بعد الظهر، أو ماكثاً فى منزلك هذا المساء، وإذا بك تفاجأ بالمنزل فى حالة يرثى لها، كل

شيء فى حالة فوضى ؛ ولا أحد أدى ما عليه من المهام المنزلية ؛ ولم تنفذ أى من الالتزامات الواجبة على كل فرد فى المنزل ، وأنت تعانى من شدة التعب والإرهاق .

والآن ، تخيل كيف سيكون رد فعلك الناضج والحكيم ، والذى يظهر فيه مدى تمتعك بضبط النفس ، انظر كيف يكون أثر رد فعلك على الآخرين . إنك لم تتوقف عند خطأ الآخرين لتعلنه عليهم ، بل بادرت إلي الإصلاح ، وفى الوقت نفسه ، لم تفقد بهجتك وكنت فى عون غيرك ، كما أن تصرفك هذا سينبه الآخرين بصورة غير مباشرة وسيؤدى إلى تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً .

إن كل ما فعلته هو أنك استخدمت مقدرتين بشريتين مميزتين ، ألا وهما التخيل والوعى ، فأنت لم تعتمد فى تصرفك على ذاكرتك ، ولو كنت فعلت هذا لفقدت رباطة جأشك ، وأصدرت أحكاماً مسبقة على الآخرين ، ولجعلت الموقف يزداد سوءاً ، وتبنى الذاكرة على ردود الأفعال السابقة لنفس المؤثرات أو لمؤثرات شبيهة ، وتربط الذاكرة بين الشخص وماضيه ، فى حين يوجه التخيل الشخصى نحو مستقبله . عليك أن تدرك أن لديك قدراً هائلاً من الطاقة الكامنة ، وكى تفجر تلك الطاقات عليك أن تستغل جميع قدراتك ، بغض النظر عن طبيعة الموقف الذى تواجهه .

فى كتابه ، Man's Search for Meaning – أو بحث الإنسان عن المعنى – يتحدث الطبيب النفسى النمساوى ، فيكتور فرانكل ، عن تجربته القاسية فى معسكرات الإعدام فى ألمانيا النازية عندما تم اعتقاله فى الحرب العالمية الثانية ، وكيف كان رد فعله فى تلك المحنة ، وذات يوم ،

بينما كان خاضعاً لإجراء بعض التجارب على جسده، اكتشف أن لديه "سلطة الاختيار". وراح يبحث عن المعنى. لقد آمن ڤيكتور فرانكل بأن الإنسان إذا ما أدرك معنى حياته (كان له هدف وقضية يعيش من أجلها) فالإنسان إذا سأل نفسه عن السبب، استطاع أن يعيش تحت أى ظرف، وقد أتى التطور الكبير الذى حققه فى حياته العملية من تلك الرؤية. فقد نشأ فيكتور فرانكل على نظرية الحتمية لفرويد، لكنه اكتشف فساد تلك النظرية لأن أساسها لم يكن علميا، بل جاءت من دراسة أجراها على المرضى النفسيين والعصبيين ولم تشمل أشخاصاً أصحاء أو مبدعين أو ذوى فعالية؛ ولذا، لم يلجأ ڤيكتور فرانكل إلى ذاكرته، بل اتجه إلى التخيل والوعى.

* ويرتبط بالعادة الثالثة: "البدء بالأهم ثم المهم" ملكة قوة الإرادة، وفى أدنى السلسلة يعيش الأشخاص غير ذوى الفعالية حياة سطحية، حيث يسلكون الطرق السهلة بعيداً عن أى مسؤولية، ودون أن يظهروا أى ملمح يبرهن على امتلاكهم لروح المبادرة أو قوة الإرادة، بينما توجد فى قمة السلسلة حياة منضبطة للغاية تركز بشدة على الأنشطة الحيوية الهامة، والتى ليست بالضرورة أنشطة ملحة. إنها حياة بالغة التأثير والفاعلية.

وهكذا تعينك العادات الثلاث الأولى على أن تصبح مصدراً مبدعاً بدلاً من أن تكون ضحية لظروف خارجية، وأن تستسيغ طعم الأمل بعد أن كنت تشعر باليأس وعدم جدوى الإقدام على عمل، وأن تحيا حياة منضبطة بدلاً من الحياة السطحية غير ذات القيمة، وتعتمد العادة الأولى على الإدراك الذاتى أو معرفة الذات؛ والعادة الثانية على الوعى

والتخيل؛ والثالثة على قوة الإرادة، وتلك هى الملكات الإنسانية الثلاث التى يتميز بها الإنسان عن سائر المخلوقات، وخلال التدرج السلسلى تنتقل من حال كنت فيها لعبة فى يد الظروف والأزمات دونما حيله لك فى أمرك إلى حال متركزة على الأمور الهامة فى الحياة؛ والتى ليست أموراً ملحة بالضرورة، حال تتمتع فيها بإرادة إدراك لتلك الأمور.

من الملكات الأساسية إلى الملكات الثانوية

تمنح مزاولة الملكات الأساسية المرء قدرةً على مزاولة الملكات الثانوية بفعالية أكثر

* فيرتبط بالعادة الرابعة: "تفكير المنفعة للجميع" ملكة عقلية الوفرة لماذا؟ إن أمنك يأتى من مبادئ. وكل شىء يرى من خلال مبادئ. وعندما ترتكب زوجتك خطأً فى حقك، فلن تنظر إليها نظرة اتهام. لماذا؟ لأن أمنك لا يأتى من موافقة تصرفات زوجتك لتوقعاتك منها، وإذا ارتكب ولدك أو زوجك أو صديقك أو رئيسك فى العمل خطأً فى حقك، فلن تنظر إليه نظرة اتهام، بل ستنظر إليه نظرة شفقة وتعاطف. لماذا؟ لأن أمنك لا يأتى من خلالهم، بل يأتى من نفسك؛ لأنك إنسان مرتكز على مبادئ.

وكلما زاد ارتكاز المرء على المبادئ، أحب مشاركة غيره له فى السلطة وتقدير الآخرين له. لماذا؟ لأن السلطة والتقدير ليستا كعكة صغيرة لا تقبل شريكاً، بل هى كعكة كبيرة تطلب المزيد دائماً؛ إذن فقد ثبت قصور تصور وافتراض نقص الموارد والإمكانات؛ لأن القدرات البشرية

العظيمة أكبر من أن ينال أى شيء منها أو ينتقص من قدرها، حيث تتيح عقلية الوفرة لمن يتميزون بها فوائد أكثر وقدرة أكبر وتقديراً أوفر ممن حولهم.

إنك تتدرج فى السلسلة من عقلية القدرة إلى عقلية الوفرة، من خلال شعور متزايد وأصيل لديك بجدارتك ورغبة كريمة منك فى تحقيق منفعة متبادلة للجميع.

ويرتبط بالعادة الخامسة: "حاول أن تفهم أولا ليسهل فهمك" ملكة الشجاعة المصحوبة بمراعاة شعور الآخرين. لكن هل يستلزم الأمر شجاعةً وترويًا كى لا تفهم أولاً؟ فكر فى الأمر. فكر فى المشكلات التى تواجهك. إنك تميل إلى اعتقاد، "إنك فى حاجة إلى أن تفهمنى؛ لكنك غير قادر على فهمى، وأنا أفهمك بينما أنت لا تفهمنى؛ لذا، دعنى أنبئك بقصتى أولاً، بعدها تستطيع أن تقول ما تشاء." فيجيبك الآخر قائلاً "حسناً، وسأحاول أن أفهمك". فى واقع الأمر، يستغل فترة إصغائه فى إعداد ما يرد به عليك، فهو فقط يتظاهر بالإصغاء إليك أو هو يصغى فقط إلى ما يشاء، وعندما تعرض له صوراً من حياتك الأسرية أو تحكى جزءاً من سيرتك الذاتية - "دعنى أنبئك ببعض تجاربى" - تجد الآخر ينصرف عنك إذا شعر أنك لم تفهمه.

ماذا سيحدث إذا أصغيت إلى الآخر؟ سيتغير الأمر برمته: "لقد أصغى أحدهم إلي، وأعتقد أنْ كلماتى راقت له، صحيح أنه لم يبد موافقة أو عدم موافقة، إلا أنه كان ينصت، حتى إنه أشعرنى بأنه يرى العالم كما أنظر إليه، وهكذا، فقد شعرت أننى أصغى إلى نفسى، وبدأت أحوز الثقة فى نفسى.

إن مشكلة التواصل والحوار هى السبب الرئيسى وراء جميع المشاكل، تقريباً، التى يعانى منها البشر - فلم يعد أحد يتكبد مشقة التعاطف مع الآخر ومحاولة تفهم مشاعره عند إصغائه إلى مشكلته. بل إنه يستمع إليه وعقله مع مشاكله هو الخاصة. لم يعد هناك من يمتلك مهارة الإصغاء والتعاطف ولا حتى من يتكبد مشقة محاولة إبداء التعاطف، فكل ما ينشدونه من غيرهم عبارات الاستحسان، لأنهم يفتقدون الشجاعة. ومن إطار مرجعيتهم الشخصية إلى أنفسهم ومشاكلهم الخاصة، تراهم يقولون "ما الذى ينبغى عليَّ فعله كى أسعد هذا الشخص؟ إنه فى أمس الحاجة إلى أن يصبح هو مركز الاهتمام، وهو المسيطر على الحوار. انتظر لحظة، إننى أنا من يدير هذا الحوار، ثم إننى لم آت كى أنصت إليه - إنما جئت كى أتحدث بينما ينصت هو، وعندما أريد معرفة رأيك، أكون أنا من يعطيك الأساس الذى تبنى عليه هذا الرأى" . إن أول ما يحتاجه المرء كى يحوز القدرة على الإصغاء إلى الآخرين هو السيطرة على الذات واحترام الآخر وتقديره، بينما تحتاج إلى الشجاعة المقترنة بمراعاة شعور الآخرين كى تجعل الآخر يفهمك، وعلى التسلسل، تجد نفسك تنتقل من حالة كنت فيها تلقى ما لديك ثم تصم أذنيك عن تلقى أى شىء من الآخر إلى حالة أخرى من النضج تتمتع فيها بالقدرة على التواصل مع الآخر، وهى الحالة التى يتمتع فيها المرء بالشجاعة المقترنة بمراعاة شعور الآخرين.

* ويرتبط بالعادة السادسة: "التكاتف"، ملكة الإبداع، أي القدرة على الابتكار، لكن كيف تكون مبدعاً؟ وهل أنت مصدر هذا الإبداع؟ كلا، بل يأتى الإبداع من تحاور عقلين يتمتع كل منهما بتقدير واحترام

الآخر لينتجا حلولاً تفوق أى حل آخر تم طرحه من قبل، فى حين لا يعدو التفاوض فى أغلب صوره عن كونه مساومات مكانية تنتهى إلى نتائج هى فى أفضل الأحوال حلول وسط، فى حين يتعدى الحوار التكاتفى حدود المكان، حيث تتفهم الاحتياجات الأساسية والاهتمامات الرئيسية وتبحث عن حلول ترضى كلا الطرفين.

فى كتابهما، Getting to Yes، تمكن كل من روجر فيشر ووليام أوراى، الأستاذان بجامعة هارڤارد من وضع أسلوب جديد تماماً للتفاوض، فبدلاً من افتراض وجود شخصين يتبنى كل منهما موقفاً معارضاً للآخر - مثلاً "أنا أريد فتح النافذة". و"أنا أريد إغلاقها" "لا، فتحها" "بل إغلاقها" - فلنتفق على حل وسط مؤقت مبدئياً (بجعلها مواربة) لبعض الوقت حتى تتيح الفرصة إلى التوصل إلى إمكانية للتكاتف. "لماذا تريد فتح النافذة" "لأننى أحب الهواء النقى." "وأنت، لماذا تريد إغلاقها". "لأنى لا أحب الهواء البارد". "كيف نحصل إذاً على هواء نقى فى الوقت الذى نتجنب فيه لفحة برودته؟" وهكذا يصبح لدينا شخصان مبدعان يحظى كل منهما باحترام الآخر وتقديره ويتفهم كل منهما احتياجات الآخر، وقد يبادر أحدهما إلى حل قائلاً: "فلنفتح نافذة الغرفة التالية، فلنغير فى وضع الأثاث، فلنفتح الجزء العلوى من النافذة، فلنشغل جهاز التكييف". فهما يبحثان عن بدائل جديدة لأن أحداً منهما لا يدافع عن مواقف بعينها.

وأيا ما يكون الخلاف، عليك دائماً أن تقول: فلنبحث عن وسيلة لتحقيق تكاتفية متبادلة، وليصغ كل منا إلى الآخر. ما حاجتك؟ "حسناً، كل ما فى الأمر هو أننى فى مزاج مناسب تماماً لمشاهدة هذا

النوع من الأفلام، فماذا عنك؟" "قد تجد فيلماً آخر أو وسيلة ترفيهية أخرى ترضى ميول الطرفين، وهكذا تدفع الآخر إلى مشاركتك التفكير، وتنمو لديك روح الفريق، وتشرع فى إرساء رابطة قوية تجمع بينكما، يكون رصيدها مشاعر الود والمحبة، وهكذا تدفع الآخرين إلى تقديم مصلحة العلاقات الطويلة التى تجمعكم على رغباتكم المتعارضة.

إن أحد أهم الالتزامات الأسرية والعملية هو عدم انتقاد الآخرين، وعليك دائماً أن تراعى حقوق الغائبين إذا أردت أن تبقى على صداقة الحاضرين، وإذا ما صادفتك مشكلة مع أحد زملائك، أو أحد أفراد أسرتك، فتوجه على الفور إلى هذا الشخص لتسوية المسألة معه، فإذا كنت ترفض انتقاده والإساءة إليه فى ظهره، فما أدراه؟ فقد يكون هناك من يكيل له فى ظهره، فيسئ هو الظن بك.

هناك، مثلاً، أحداث يومية، مثل الوفاة والطلاق والزواج بأخرى أو بآخر . . . أحداث كتلك تؤدى إلى توتر المشاعر والأحاسيس بين أفراد الأسرة، وتلك المشاعر المتوترة يصعب تهدئتها، وقد يشعر بعض أفراد الأسرة باستخفاف أو إساءة من جانب البعض الآخر من أفراد الأسرة فيتفوهون فى حقهم بألفاظ نابية. فكر فى مقدار الحزن والأسى الذى سنوفره على أنفسنا وعلى أفراد أسرنا إذا ما تمسك أفراد الأسرة جميعاً بمبدئين أساسيين، وهما (١) أن الناس والعلاقات فى أسرتنا أهم من الأشياء (فالناس على فراش الموت لا يتحدثون عن العمل، وإنما يتحدثون عن علاقاتهم)؛ (٢) عندما تواجهنا صعوبة أو نختلف مع فلان، فنحن مسؤولون عن مواقفنا وسلوكياتنا، كما أن اختيار الأسلوب الذى نواجه به مثل هذه الظروف هو أمر ليس خارج حدود قدرتنا،

وبشيء من الشجاعة ومراعاة مشاعر الآخرين نستطيع أن نتحاور فيما بيننا في صراحة وأن نحاول التوصل إلى حلول تحقق المنفعة بين الطرفين.

وعلى طول السلسلة، فأنت تنتقل من أسلوب التفاوض الدفاعى بغية التوصل إلى اتفاق وسط إلى أسلوب التكاتف والبدائل الإبداعية.

* ويرتبط بالعادة السابعة: "اشحذ المنشار" الملكة الفريدة الخاصة بالتحسن المستمر أو تجدد الذات، وذلك كى تتحاشى التكرار والرتابة، فإذا لم تحاول أن تتحسس وتجدد نفسك باستمرار، فستسقط فى هوة الرتابة، حيث تحبس نفسك فى أساليب وأنظمة ضيقة، ولدى أحد أطراف السلسلة توجد الرتابة (حيث كل شيء منهار) بينما لدى الطرف الآخر تجد الابتكار والتحسن والتهذيب المستمر.

والآن وبعد هذه الإطلالة على العادات السبع، فإنى آمل أن تستغل الملكات البشرية الخاصة المرتبطة بتلك العادات لما فيه خير ومصلحة الآخرين.

الفصل الثالث

ثلاثة قرارات

يسعى كل فرد - ومنظمة - جاهداً كى يحافظ على تمسكه بقيمه وأخلاقه ومبادئه، وكلنا، مهما كانت مبادؤنا الشخصية أو المؤسسية التى نظهرها، تواجهنا قوى وتحديات تدفعنا إلى القيام بأمور تخالف ما اتخذناه من أهداف ونوايا وقرارات.

وقد يتبادر إلى أذهاننا أننا قادرون على تغيير أساليبنا وعاداتنا القديمة والمترسخة بداخلنا بمجرد أن نضع لأنفسنا أهدافاً جديدة ونتخذ قرارات جديدة بهذا الشأن - لكننا نكتشف صعوبة الخروج من عباءة عاداتنا القديمة، وأنه على الرغم من النوايا الطيبة والنجاحات الاجتماعية التى تنتظرنا إذا ما تخلينا عنها، تبقى الأساليب القديمة التى اعتدنا عليها لتستمر معنا من عام إلى آخر.

عادة ما نرتكب خطأين، ونحن بصدد اتخاذ قرارات بشأن العام الجديد أولهما: أننا لا نمتلك معرفة واضحة بمن نكون لتصبح، بالتالى، عاداتنا هى هويتنا، فيكون أى قرار بالإقلاع عن عادة إلى أخرى إنما هو

تهـديد لأمننا الذاتي . فنحن عـاجـزون عن رؤية ذاتنا بمنظور آخـر غـيـر عاداتنا ، لكننا قـادرون على خرق عاداتنا القديمة وانتهاج عـادات جديدة . كل ما نحتاج إليه هو ألا ينتهي بنا الحال لنصبح ضحية للظروف أو لعدم قدرتنا على التكيف معها . إننا قادرون أن نخط لأنفسنا طريقنا في الحياة وأن نتخير النهج الذي نمضي عليه وأن نمتلك مصائرنا في أيدينا

ثانياً : أننا لا نملك صورة واضحة للغاية التي ننشدها ؛ للمستقبل الذي نريده ؛ ولذا تأتي قراراتنا واهية ؛ من السهل التخلي عنها ؛ مما يثبط همتنا ويدفعنا إلى اليأس ، ويتطلب إحلال عادة سيئة مترسخة في أعـماق الذات بأخرى حسنة ، أكثر من مجرد "تأهيل نفسي" وقتي بانتهاج بعض النماذج المبسطة المؤدية إلى النجاح ، مثل أسلوب "التفكير الإيجابي" أو "المحاولة بجدية أكثر" . إنها تتطلب فهـما عـميقـاً للذات وللمبادئ ولعمليات النمو والتغيير . يتضمن هذا الفهم تقييماً وافياً والتزاماً أكيداً ومرجعية معلوماتية ومتابعة للإنجازات التي تمت لتحقيق المزيد .

وسرعان ما يتخلى المرء عما اتخذ من قرارات ، مالم يستمر في إطلاع أحد على ما حقق من تقدم في مسيرته ولم يتزود من مرجعية موضوعية لأدائه ، فـالمسـاءلة والمطالبـة تولد المسؤولية والقـدرة على التـجـاوب ، والالتزام والاحتواء يؤدي إلى التغيير ، ونحن عندما نقوم بتدريب المدراء التنفيذيين ، ، ندربهم على أساليب متقدمة ، متدرجة ، طبيعية تهدف إلى التغيير ، والحقيقة أننا نشجعهم على تحديد أهدافهم والتزامـاتهم من البداية ؛ بمعنى أننا نعلمـهم ونقـوم بتطبيق مـا تعلمـوه عملياً ثم نعـرض عليهم مدى مـا حققوه من تقدم ، فإذا ما أردت أن تتغلب على الماضي بعاداته وتقاليده وميراثه الثقافي وأن تحقق لنفسك التغيير المنشود ، عليك

أن تحسب جيداً التكاليف التى تتكبدها فى هذه العملية وأن تحشد لها الموارد اللازمة، ونحن نرى فى برامج الفضاء، مقدار الدفعة الهائلة التى يحتاجها الصاروخ للتغلب على قوة الجاذبية الأرضية، فكذلك أنت في حاجة إلى دفعة قوية لكسر قيود الماضى وعاداته.

ويتضمن الإقلاع عن العادات المترسخة فى الذات مثل المماطلة والانتقاد والشراهة للأكل والنوم الطويل - أكثر من مجرد رغبة وقوة إرادة، وعادة ما يكون قرارنا فى حد ذاته غير كاف، وما نحن فى حاجة إليه هو تقوية علاقاتنا - بالأشخاص والبرامج التى تدفعنا إلى أن نصبح مسؤولين ومطالبين بتحقيق المزيد.

تذكر: أن القدرة على التجاوب مع الموقف هى قدرتنا الشخصية على تحديد واختيار الأسلوب الذى نتجاوب به مع أى موقف أو أى ظرف نتعرض إليه، فعندما نكون قادرين على التجاوب مع الموقف يصبح التزامنا أقوى وأشد كثيراً من الظروف التى قد تعترضنا أو الأمزجة التى قد تمنعنا من المضى فى تنفيذ قراراتنا والوفاء بوعودنا التى قطعناها على أنفسنا، فأنت مثلاً ستحقق أول انتصاراتك فى يومك إذا نمت مبكراً واستيقظت مبكراً، ذاك الانتصار الشخصى اليومى المتكرر، الذى يمنحك الثقة فى ذاتك وفى تمتعك بسيطرة تامة على نفسك، بل ويدفعك إلى تحقيق المزيد من الانتصارات فى ميادين الحياة العامة، وكلما تمكنا من تجاوز عقبة ناشئة تعترضنا أو تحد جديد يواجهنا، تولدت بداخلنا مقدرة جديدة تدفعنا عالياً للتحليق فى آفاق جديدة.

قرارات عالمية

نقابل فى حياتنا قوى رادعة تعترض سبيل ما نتخذ من قرارات ومبادرات. من بين تلك القوى (١) الرغبات والشهوات (٢) الكبرياء والخيلاء (٣) الطموحات والتطلعات - وبإمكاننا أن نتغلب على تلك القوى الرادعة باتخاذ القرارات الثلاثة التالية والتمسك بها:

(١) *أول هذه القرارات هو "كى أتغلب على قوى الرغبات والشهوات الرادعة، علي أن اعتزم ترويض ذاتى على ضبط النفس ونكران الذات*، فعندما نترك العنان لرغباتنا وشهواتنا وننغمس فيها تضعف اجتهاداتنا وعملياتنا العقلية تماماً كما توهن علاقاتنا الاجتماعية، فأجسادنا عبارة عن مجموعة من الأنظمة البيئية المتكاملة، إذا شكت قصوراً مادياً اقتصاديا أو جسدياً تداعى لهذا القصور سائر الأنظمة.

وهذا هو السبب وراء الأهمية الكبرى التى تتمتع بها عادة "أشحذ المنشار". حيث تصبح مبادئ الاعتدال والاستقامة وضبط النفس مبادئ أصيلة ترتكز عليها حياة المرء؛ فالثقة تنبع من جدارة المرء بهذه الثقة وأهليته لها، وتلك الجدارة بالثقة تأتى من الجدارة العلمية والعملية المقترنة بكمال الشخصية، وعلى العكس يؤثر الإفراط والتفريط على حكمة المرء وقدرته على إصدار أحكام.

أعلم أن هناك من العظماء والعباقرة من يعانون عادات الإفراط والتفريط، لكنهم، بمضى الزمن سيجنون تبعات إفراطهم وتفريطهم هذا، فكم من المشاهير والأغنياء فقدوا ثرواتهم وإيمانهم ونجاحهم وتأثيرهم على الآخرين، كل هذا بسبب إفراطهم وتفريطهم. تحتمل المسألة وجهين لا ثالث لهما، إما أن تسيطر على رغباتك وشهواتك

أو تتركها تسيطر هى عليك .

يعانى الكثير من المدن والمؤسسات من توغل الشيخوخة فى بنيتها الأساسية والتى تصيب هيكلها وأجهزتها بالشلل ، كذلك الحال بالنسبة للكثير من المدراء الذين تهاجم الشيخوخة أجسادهم ، مما يصعب عليهم الاستمرار فى ظل حالة الإفراط والتفريط التى يعيشونها ، فمع التقدم فى العمر تتوقف عملية الأيض ، ويتطلب الحفاظ على قوة الإنسان وصحته المزيد من الحكمة والحصافة . وكلما زدنا تقدماً فى العمر زاد تضاربنا بين حاجتنا إلى المزيد من ضبط النفس والاعتدال من جانب ورغبتنا فى الراحة والتقاط الأنفاس والانغماس فى الملذات من جانب آخر . لكننا إذا تساهلنا مع أنفسنا وتركنا العنان لشهواتنا - فأفرطنا فى السهر والطعام والشراب وتركنا أنفسنا إلى حياة الدعة - فسيكون لهذا أثر عكسي يضر بحياتنا الشخصية .

فإذا ما أصبحنا عبيداً لبطوننا تحكمت تلك البطون فى عقولنا وإرادتنا ، فما أغبى أن تتناول شيئاً أو تتعاطاه وأنت تعرف أنه سيضرك ، وفي أمريكا ، يزيد عدد من يموتون بسبب الإفراط فى الطعام على عدد من يموتون جوعاً ، وفى تعليق له على تلك الملاحظة يقول بن فرانكلين " لقد رأيت القليلين يموتون جوعاً ، فى حين كان هناك مئات الآلاف ماتوا بسبب الأكل . " كذلك عندما تفرط فى الطعام تفقد إحساسك باحتياجات الآخرين ويزداد حنقك على نفسك وتنفجر فيمن حولك غاضباً لأتفه الأسباب .

الكثيرون منا يستسلمون إلى ساعات إضافية من النوم والراحة والفراغ . كم مرة اعتزمت فيها الاستيقاظ مبكراً أو ضبطت المنبه على

ساعة مبكرة، وقد أعددت في ذهنك قائمة بالأمور التى ينبغى عليك القيام بها بمجرد استيقاظك فى الصباح، وتاقت نفسك إلى أن تبدأ يومك منظماً، وأن تتناول فى هدوء إفطاراً معداً جيداً، وأن تستعد فى هدوء وعلى غير عجل قبل الخروج إلى عملك.

لكن، بمجرد أن ينتهى رنين الجرس، ينتهى معه كل ما اتخذت من قرارات. ويتحول الأمر إلي معركة طرفاها العقل ضد الوسادة! عادة ما تنتهى بانتصار الوسادة، وهكذا ينتهى الأمر بأن تجد نفسك تستيقظ متأخراً وتسارع لاهثاً إلى ارتداء ملابسك وتجهيز أشيائك وتناول طعامك، ووسط تلك العجلة تفقد صبرك وتتجاهل مشاعر الآخرين. وهكذا تنهار أعصابك ويضيق صدرك بما حولك، وكل هذا بسبب بضع ساعات إضافية من النوم.

وهكذا يلى عدم التزامك بقرارك الأول لهذا اليوم، وهو الاستيقاظ فى موعد محدد سلسلة من الأحداث غير السعيدة والنتائج المؤسفة، وقد يبدأ اليوم وينتهى بسلسلة من الهزائم المتتالية، ولا أحد يقول إن بضعة ساعات نوم إضافية تستحق كل هذه المعاناة، والحقيقة، أنه باعتبار ما قد سبق، فإن مثل هذا النوع من النوم إنما هو أمر غاية فى التعب والإرهاق.

ستجد الفرق كبيراً إذا قمت بإعداد حاجياتك الخاصة باليوم التالى فى الليلة السابقة له قبل أن تشرع فى النوم فى موعد معقول، وقد وجدت أن أفضل وقت لتجهيز ما يحتاجه المرء ليومه التالى هو الساعة التى تسبق نومه، ثم تنهض من فراشك بمجرد أن تسمع الجرس وتتجهز ليومك بما قد حددته مسبقاً. هذا النجاح الشخصى المبكر سيمنحك إحساس النصر وسيدفعك إلى تحقيق المزيد من الانتصارات والتغلب على التحديات

الأخرى التى تواجهك فى يومك، فالنجاح يقود إلى النجاح، وأن تبدأ يومك بنصر تحرزه على نفسك سيقودك إلى تحقيق المزيد من الانتصارات.

ثانياً: كى أتغلب على قوى الكبر والخيلاء الرادعة على أن أصلح من شخصيتى وأنمى قدراتى العلمية والعملية. قال سقراط: "إن أعظم سبيل يقودنا إلى حياة زاخرة بالشرف والفخر، أن نكون ما نتظاهر به" بمعنى أنْ نصبح فى حقيقتنا ما نريد الآخرين أن يظنوه فينا، فالعالم من حولنا، فى معظمه، صورة واعية، تمتلك مرآته قدرة كبيرة على خلق شعور، بداخلنا، بحقيقة أنفسنا، وما يدفع البعض إلى انتهاج أساليب ملتوية فى حياتهم هو الضغوط التى يمارسها عليهم المجتمع ليظهروا أقوياء ناجحين مسايرين لقواعد مجتمعهم.

وعندما تحافظ على قيمك ومبادئك الأساسيه وتسير فى حياتك بما يتوافق معها، تصبح إنساناً مستقيماً صادقاً واضحاً من البداية، ولا شيء يحير المخادعين والمدلسين ويربكهم أكثر من الصدق والاستقامة؛ فهذان هما الشيئان الوحيدان اللذان لا يمكنهم التحايل عليهما أو التعامل معهما.

ولقد أجريت عدة أحاديث ولقاءات تليفزيونية تناولت فيها كتاب "العادات السبع للناس الأكثر فعالية"، ورأيت إلى أى حد كان الجمهور مشدوداً لمتابعة تلك اللقاءات، وفى إحدى هذه اللقاءات التى أجريتها فى سان فرانسيسكو، مؤخراً، فكرت أن أوسع دائرة الخلاف حول هذا اللقاء بالتطرق إلى القضايا السياسية، غير أن تعليقاتى أدت إلى تغيير موضوع الحوار والانتقال إلي مواضيع أخرى لم أعنها، وجاءت جميع

تعليقات المشاركين فى البرنامج من المشاهدين لتعلق على القضايا السياسية فى حد ذاتها وتبعد عن موضوع البرنامج، وهكذا فقدت القدرة على تقديم الموضوع الذى أتناوله وعرض أفكارى ورؤيتى الخاصة حوله.

عندما نطلق العنان لرغباتنا وشهواتنا نصبح هدفاً سهلاً للكبر والخيلاء، وبالتالى نبدأ فى ارتداء أقنعة الزيف وخداع الآخرين وانتهاج أساليب ملتوية فى تعاملنا مع من حولنا.

وإذا كان مفهوم شخصياتنا لدينا وتحديدنا لهويتنا ينبع من آراء الأخرين فينا - من منظور المجتمع لنا - سنجد أنفسنا نكيف حياتنا لتتواءم مع رغبات الآخرين منا وتطلعاتهم إلينا؛ وكلما كرسنا حياتنا لتوافق تطلعات الآخرين ازدادت شخصياتنا ضعفاً وضحالة وازداد شعورنا بعدم الأمان، فعلى سبيل المثال، قد يرغب أحد صغار المدراء فى إرضاء رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، لكنه يكتشف أن احتياجات كل مجموعة من تلك تختلف عن الأخرى، فيشعر أنه إذا أحسن إلى إحداها فإنه قد يسىء إلى الأخرى؛ وبالتالى يلجأ إلى أساليب الخداع وارتداء إقنعة زائفة عند تعامله مع هذا وذاك ليصرف أموره ويتخطى ما قد يقابله من عقبات، فتارة يرضى هذا ،وأخرى يسترضى ذاك، وهكذا، ثم يكتشف فى النهاية، على المدى البعيد، أنه قد أصبح لاشىء، نكرة، بعد أن كان يعمل من أجل أن يصبح كل شىء بالنسبة لكل من يعرف، فإذا به يكتشف أنه لا يساوى شيئاً فى نظر كل من يعرف، ولما كان الحكم على الإنسان يعتمد على شخصه وجوهره، تكون النتيجة أنه يفقد احترامه لذاته واحترام الآخرين له.

وإذا ما تجاهلت إحدى صغيرات المدراء التنفيذيين متابعة التطور

الوظيفى فى مهنتها والاستمرارية فى تعلم المزيد والجديد، فسرعان ما ستجد نفسها معزولة فى واد والعالم من حولها يمضى نحو التغيير بسرعة فائقة، وقد تتطلع إلى قضاء فترة من الراحة بعد سنوات طويلة من الدراسة، وقد تختار أن تستمتع بأسلوب حياة أكثر مرحاً دونما متطلبات كثيرة، وسرعان ما تتعاقب فترات الراحة، وبمرور الزمن تخبو جذوة فكرها وتضمحل ثقتها بنفسها وتفقد رباطة جأشها وتعانى عواقب العزلة والتخلف عن ركب التقدم وجمود الفكرة، وتكون الصدمة، عندما يعهد إليها مديرها بمهمة، عاقداً عليها آمالاً كبيرة، وتفاجأ بالضغوط التى توهن كاهلها وهى تحاول، دون جدوى، أن تحقق أمل مديرها فيها، رغم الوقت الطويل الذى تستغرقه فى إنجاز المهمة.

يعيش ذوو الفعاليه حياتهم ويديرون علاقاتهم حسب مبادئهم؛ بينما يحاول غير ذوى الفعالية أن ينظموا أوقاتهم حسب ترتيب أولوياتهم ويرتبوا مهامهم حسب أهدافهم. عندما تتعامل مع الآخرين عليك أن تفكر كيف تكون فعالاً، وعندما تتعامل مع أشياء عليك أن تفكر كيف تكون كفؤاً لها وتنجزها.

عندما ندقق النظر فى مشاعر الغضب والكراهية والحسد والغيرة والكبر والتحامل - وغيرها من المشاعر والرغبات السلبية - سنكتشف أن ما يوطد دعائم وجذور تلك المشاعر فى صدورنا هو رغبتنا فى نيل قبول واستحسان واحترام الآخرين؛ إذن فنحن نبحث عن أقصر وأسرع الطرق إلى الصدارة، ثم نكتشف فى النهاية أن إحراز النجاح الدائم لا يعرف الطرق المختصرة، فالقانون المعمول به هنا هو قانون الحصاد، رغم كل ما يقال عن "تحطيم القواعد والأنظمة المعمول بها، وانتهاج أساليب

جديدة " .

ولقد زارنى فى مكتبى منذ عدة أعوام أحد الطلاب ، عندما كنت أعمل فى هيئة التدريس "بمدرسة ماريوت للإدارة" "بجامعة برايام يونج" ، حيث سألنى عن مستواه فى المحاضرات ، وبعد أن تجاذبنا بعض أطراف الحديث قاطعته مباشرة قائلاً : "أنت لم تأت هنا لتستفيد وتعرف مستواك فى المحاضرات ، بل أتيت لتعرف كيف أرى أنا مستواك . أنت تعرف مستواك ومستوى أدائك فى المحاضرات أفضل منى كثيراً ، أليس كذلك ؟ "

وجاء رده موافقاً لما قلته ، بما دفعنى لأسأله "وكيف كان أداؤك؟ " فاعترف بأن كل ما يريده هو مجرد أن ينجح ويجتاز هذا الصف إلى الصف التالى ، وساق إليَّ العديد من الأعذار والأسباب التى منعته من المذاكرة كما ينبغى ، والتى جعلته يلجأ إلى الأساليب السريعة المختصرة وحشو دماغه بأكبر قدر ممكن من المعلومات فى أقصر وقت ممكن كى ينجح فى اجتياز الإمتحان ؛ ولذا فقد جاء ليرى جدوى ما يفعل .

قد يلجأ البعض إلى أساليب الخداع والتظاهر ، وقد ينجحون فى الاستمرار هكذا لفترة طويلة ، مستسلمين لأباطيلهم التى تزينها لهم كبرياؤهم وغرورهم ، وهم فى الحقيقة يخادعون أنفسهم ، وسيجعلون من أنفسهم هدفا للظروف تقارعهم ، وللآخرين يتهددونهم ، وهذا سيؤدى بهم إلى خوض الحرب فى سبيل المحافظة على صدارتهم الزائفة ، فى حين أنهم إذا أقدموا على تقبل أنفسهم كما هى على حقيقتها واتبعوا مبادئ وقوانين الحصاد سيستطيعون ، تدريجيًا ، أن يضعوا مفهوماً أكثر دقة لأنفسهم .

إن محاولتنا لمسايرة العرف أشبه بمن يجرى فى حلقة مفرغة دون أن يصل إلى غاية، وكأنه يطارد خياله، كذلك فإن المظاهر وارتداء الأمتعة وحدها لن تُجد؛ لذا فقد نكتشف فى النهاية أن محاولتنا لبناء أمننا على الأعراف والممتلَكات والأوصاف الاعتبارية هى السبب وراء فشلنا. قال إدوين هابل تشابين "العرف هو علم المظاهر والأقنعة، الذى يبعث فى نفس المرء الرغبة فى أن يبدو بدلاً من أن يكون".

من المؤكد أنه ينبغى علينا أن نهتم بآراء الآخرين ومفاهيمهم للأشياء من حولهم، وبالتالى فقد يكون لآرائهم تأثير كبير علينا، غير أننا لابد أن نرفض التسليم بآرائهم تلك، كما لو كانت حقائق، ومن ثم نتصرف حيالها أو نتفاعل معها حسبما يتراءى لنا.

ثالثاً: كى أتغلب على قوى تطلعاتى وطموحى الجامح، فأنا أقرر أن أكرس مواهبى وطاقاتى للأهداف النبيلة وأن أجعل خدماتى فى متناول الآخرين. إذا ما "تطلع المرء إلى أن يصبح رقم واحد" أو إلى "الفائدة التى تعود عليه من أمر" سيفقد كل إحساس بالمسؤولية تجاه الآخرين، ولن يشعر بأى ولاء للمبادئ الفاضلة والأهداف النبيلة، ولن يكون لديه قضية يؤمن بها كىَ يدافع عنها، فسيصبح هو دستوراً لنفسه، لأنه هو صاحب المقام *الأعلى*.

وقد تجدهم يتحدثون بنبرة تنم عن اهتمام بشؤون الآخرين، لكنهم فى حقيقتهم يفكرون دائماً فى كيفية تزيين صورتهم أمام مجتمعهم بالتظاهر بإدراج مثل تلك القضايا على جداول اهتماماتهم. قد تجد هؤلاء مخلصين فى عملهم وقد يكونون مجدين، لكن تركيزهم لا ينصب على الاهتمام بشؤون الآخرين والقيام على أمورهم - أى فكرة أن المرء لا

يملك شيئاً، فكرة أن تكرس حياتك للمبادئ السامية والأهداف والقضايا النبيلة، بل ينصب كل همهم على الاستحواذ على السلطة والصيت والمنصب والهيمنة وامتلاك الثروات.

وينظر الإنسان ذو الخلق إلى كل معاملة تجارية يجريها على أنها اختبار لالتزامه الأخلاقى بشؤون الآخرين، وهذا هو السبب فى أن القناعة هى أساس كل الفضائل؛ لأنها تعزز اهتمام المرء بالآخرين، ويستتبعها سائر الصفات الحسنة الأخرى التى يتمتع بها المرء، بينما إذا عرف الكبر طريقه إلى نفس المرء - حيث يتركز حديثه على "إرادتى، قائمة اهتماماتى، رغباتى" - سيكون عليه الارتكان كلية إلى قواه الذاتية، ليصبح بعيداً عما يسميه يونج "اللاوعى الجماعى" وهو قدرة روح الجماعة التى تفجر الطاقات الكامنة خلال العمل.

ولا يبحث ذوو الطموحات الواسعة إلا عن تحقيق مجدهم الشخصى، كما أن تركيزهم ينصب على شؤونهم الخاصة دون التفات إلى شؤون الآخرين واهتماماتهم، بل وربما يتعاملون مع زوجاتهم وأبنائهم، كما لو كانوا ممتلكات خاصة لهم ويدفعونهم إلى التصرف بالصورة التى تعود بالنفع وتحقق لهم شعبية أكثر واحتراماً أكبر فى عيون الآخرين، ويعد هذا النوع من حب التملك حباً مدمراً.

فبدلاً من أن يقوم المرء على شؤون الآخرين ورعايتهم، يصبح مفهومه لكل شيء "ما الذى سيقدمه لى"، "أو "ما يعود على من هذا". وبالتالى يصبح الآخرون بين منافس ومتآمر، وتميل علاقاتهم بالآخرين، بما فى ذلك العلاقات الحميمة، إلى أن تصبح علاقات تنافسية، بدلاً من أن تكون علاقات تعاونية، كذلك فإنهم يستخدمون

شتى أساليب التأثير على الآخرين لتحقيق مآربهم من التهديد والتخويف والسحر وممارسة الضغوط إلى الخداع والرشوة .

وحتى من يتحلون بروح النفع للآخرين ، قد تجدهم يتحدثون عن حبهم لصديق أو لشركة أو ولائهم لقضية ، لكنهم عادة لا يلقون بالا إلى الالتزامات التى يفرضها عليهم هذا الولاء أو ذاك الحب تجاه القضية أو الشركة أو الصديق ، وهكذا تسيطر على المرء حالة من ثنائية التوجه الفكرى ، حيث يصبح خاضعاً لدافعين أو رغبتين متعارضتين ، وتكون النتيجة الحتمية هى وقوعنا فى صراعات نفسيه داخلية عادة ما تتفجر لتصبح حروباً مع الآخرين من حولنا ، وعلى الجانب الآخر من ثنائية التوجه الفكرى هناك وحدة الذات وتكاملها أو نزاهتها ، وبإمكاننا أن نحوز تلك النزاهة إذا كرسنا حياتنا ، تكريساً منزهاً عن الغاية والغرض ، لخدمة الآخرين ونفعهم .

تأثير تلك القرارات على النمو الشخصى

كى نتحكم فى رغباتنا ومشاعرنا فعلينا أولاً أن نسيطر على شهواتنا ، فإذا لم نستطع أن نسيطر عليها سنصبح ضحايا لرغباتنا ، طامحين فى الثروة والهيمنة والوجاهة والسلطة .

أشرت ، ذات مرة على أحد صغار المدراء التنفيذيين بأن يكون أكثر التزاماً بالمبادئ السامية ، غير أن مشورتى له لم تؤت ثمارها . عندما أدركت أننى كنت أطلب منه أن يتغلب على المحرك الثالث للإغراء قبل أن يتحقق له التغلب على المحرك الأول ، فكان الأمر أشبه بتوقع مشى

الطفل قبل أن يحبو ، فقمت بتغيير هذا الأسلوب ، وبدأت أساعده على التحكم فى نفسه وجسده ، وبالفعل تحققت له نتائج عظيمة .

إذا بدأنا بإخضاع بعض رغباتنا الأساسية أولاً ، سنجد فى أنفسنا القدرة على تحقيق نتائج أفضل عندما نقدم على اتخاذ قرارات فى مرحلة أعلى تالية ؛ فمثلاً يشعر الكثيرون بتحول كبير فى حياتهم عندما يحافظون على وزنهم الطبيعى من خلال اتباع نظام غذائى صحى فى برنامج تدريبى معين ، فهم لن يحظوا بمظهر أفضل فقط ، بل سيتمتعون أيضاً بإحساس أفضل وأسلوب تعامل أفضل مع الآخرين ، كما ستزداد قدرتهم على تحقيق الإنجازات الهامة ، لكن هذا لا يعنى بالضرورة قدرتهم على تحقيق الأمور التى يتوقون إليها .

وحتى يتأتى للمرء أن يقول : "أنا سيد نفسى" فلن يستطيع أن يقول : "أنا خادمك" . بمعنى ؛ أننا قد نبدى التزاماً أخلاقياً بأن نكون فى خدمة الآخرين ، لكننا ، تحت ضغوط خاصة ، قد تتحكم فينا رغبات أو شهوات معينة ، الأمر الذى يفقدنا صوابنا ، فتتملكنا مشاعر الغيرة أو الحقد أو الشبق أو الكسل ، فنبدأ فى الشعور بالذنب ؛ حيث إننا نقطع على أنفسنا عهوداً ثم نخلفها ، ونتخذ قرارات ثم نهملها ، وتدريجيّاً نفقد إيماننا بقدرتنا على حفظ العهود ، ونصبح - رغم التزامنا الأخلاقى بأن نكون "فى خدمة الآخرين" - خدماً وعبيداً لكل ما من شأنه أن يستعبدنا .

يذكرنى هذا بالطلب الذى تقدم به ريتشارد ريتش إلى توماس مور فى مسرحية "رجل لكل العصور" ، عندما أعجب ريتشارد ريتش بصدق مور ونزاهته ، وأراد منه أن يوظفه لديه .

قال ريتشارد ريتش راجياً إيَّاه: "اجعلنى عاملاً لديك".

فرد عليه مور رافضاً: "لا".

ثم أتاه ريتش ثانيةً راجياً أيضاً: "اجعلنى عاملاً لديك".

فرد عليه ثانية بالرفض.

فقام ريتش مستعطفاً إياه قاطعاً على نفسه عهداً يتودد به إليه، قائلاً: "سأكون لك مخلصاً وفيّاً!".

فما كان من سير توماس، الذى يعرف ما الشىء الوحيد الذى يدين له ريتش بالولاء، إلا أن رد عليه قائلاً: "ريتشارد، إنك لم تثق أبداً بقدرتك على الوفاء بعهد تقطعه على نفسك ولو لليلة واحدة"، فقد تتظاهر الآن بإخلاصك لي، لكن ما أن تتبدل الظروف، ومع أول عرض للرشوة أو محاولة للضغط عليك، سرعان ما يتملكك طموحك وكبرياؤك لتتبين أنك لم تخلص لى أبداً".

وقد تحقق تشخيص سير توماس مور سريعاً تلك الليلة، عندما أقدم ريتشارد ريتش على خيانته.

إن معرفة كيفية قطع العهود والمحافظة عليها هى الطريق إلى النمو الشخصى، كما أن إنكار الذات هو العامل الأساسى فى التغلب على المغريات الثلاثة. قال چون هنرى نيومان: "إن تصرفاً واحداً يقدم عليه المرء سراً بدافع من إنكار الذات، أو تضحية برغبة من أجل واجب - لهو أجدر وأفضل من مجرد إبداء النوايا الحسنة أو المشاعر الدفينة أو اللجوء إلى الدعوات المشوبة بالعاطفة التى ينغمس فيها الكسالى وعديمو الحيلة، وقال سترلينج: "إن أسوأ نظام تعليمى يعلِّم إنكار الذات، خير من

أفضل نظام تعليمى يعلم كل شيء آخر سواه " .

إن اتخاذ هذه القرارت العالمية الثلاثة والالتزام بها سيعجل من تطورنا الذاتى ، وربما يزيد من تأثيرنا على الآخرين .

الفصل الرابع

العظمة الرئيسية: مكارم الأخلاق

تناول إريتش فروم، فى كتاباته، الانعزال الذاتى الذى يعد ثمرةً لتوجه المرء، وموقفه تجاه مجتمع الشخصيات الإنسانية، وقدرته على التجاوب مع الآخرين والتعامل معهم.

يقول فروم: "نشاهد اليوم أفراداً يحيون كما لو كانوا آلات لا تعى من حقيقتها شيئاً، لا يعرف أى منهم أحداً آخر سوى نفسه، وقد استبدل الحوار مع الآخرين بهمهمة يسر بها إلى نفسه، والضحكة الصادقة النابعة من القلب بابتسامة مصطنعة لا تكاد تتجاوز الشفتين؛ مثل هؤلاء ممن تحول الإحساس بالألم لديهم إلى شعور عميق باليأس والضياع".

ورغم ضرورة امتلاك الفرد للملامح المميزة للشخصية الإيجابية كى يحقق النجاح - فإن تلك الملامح تمثل عظمةً ثانوية، فالتركيز على الشخصية قبل مكارم الأخلاق هو أشبه بأوراق تنمو بلا جذور.

فقد نجور على القاعدة الأخلاقية التى تتركز عليها شخصيتنا إذا ما دأبنا على استغلال المهارات والتقنيات الشخصية فى سبيل تعزيز وتوطيد

تعاملاتنا الاجتماعية ، والحقيقة أننا لا يمكن أن نجنى ثماراً دون أن يكون لدينا جذور نرتكز عليها ، ولا سبيل إلى تحقيق نصر عام دون أن يسبقه نصر خاص على الصعيد الشخصى ، وضبط النفس وتمالكها هى الجذور التى ترتكز عليها علاقاتنا الطيبة بالآخرين .

وإذا استخدمنا فنون وأساليب التأثير واستراتيجياته لحمل الآخرين على تحقيق رغباتنا ، قد ننجح على المدى القصير ، لكن - بمرور الوقت - سينكشف زيفنا وكذبنا وخداعنا ، ويقودنا إلي حالة من عدم الثقة ؛ ليصبح كل ما نفعله - فى نظر الآخرين - محاولة خداع وتأثير عليهم ، حتى إننا قد نتمتع بقوة البلاغة ودقة الأسلوب وحسن النية ، لكن - وبسبب عدم تمتعنا بثقة الآخرين - نعجز عن ترسيخ العظمة الأساسية أو القاعدة التى نبنى عليها النجاح الداعم ، فالتركيز على التقنية والأسلوب أشبه بطالب يحشو ذهنه بأكبر قدر من المعلومات استعداداً للامتحان ، وقد تتجاوز الامتحان فعلاً ، بل وربما تحصل على درجات عالية ، لكن - بمرور الوقت ، ولأنك لم تتعب أو تبذل جهداً - لن تحوز دراية حقيقية أو معرفة صائبة بالمواد التى تدرسها . إذا كان هذا الأمر يجدى فى المدرسة ، فهل يمكن أن يجدى فى الحقل؟ هل يمكن أن تنسى موعد الزراعة فى الربيع ، ثم تلعب فى الصيف ، وبعد ذلك تسابق الزمن لتلحق بالحصاد فى الخريف؟ كلا ؛ لأن الحقل نظام طبيعى ، يتحقق فيه قانون الطبيعة ؛ كى تحصد ؛ لابد من زرع تزرعه ؛ فلا توجد حلول سريعة أو طرق مختصرة .

يطبق قانون الحصاد كذلك فى العلاقات الإنسانية طويلة الأمد ، فقد تجتاز الصعاب التى تصادفك فى حقل العمل الأكاديمى أو الاجتماعى إذا

ما تعلمت كيف تُلمّ "بقواعد اللعبة" فقد تخلق انطباعاً أوليًا جيداً فى نفوس الآخرين من خلال سحر شخصيتك، وقد تحقق هدفك من خلال إرهاب الآخرين وتوعدهم، غير أن ملامح الشخصية الثانوية وحدها غير قادرة على إقامه علاقات طويلة الأمد، فإذا لم يتمتع المرء بنزاهة وقوة أخلاقية متأصلة فى ذاته، ستنكشف فى نهاية الأمر حقيقة دوافعه والتى تطفو على السطح لتؤدى بعلاقات المرء الإنسانية إلى الفشل.

يفتقد الكثيرون ممن يتمتعون بمظاهر العظمة الثانوية - من المكانة الاجتماعية والمنصب والسمعة والثروة والموهبة - إلى العظمة الأساسية أو مكارم الأخلاق. يظهر هذا الخواء واضحاً فى كل علاقة طويلة الأمد يقيمونها، سواءً كانت مع شركاء العمل أو مع صديق أو مع الزوج أو الزوجة أو حتى مع الابن البالغ؛ لأن طبيعة المرء الأخلاقية هى عنوانه الذى يتحدث عنه، وكما يقول إمرسون: " تحدث إليّ برفق، يسهل عليّ سمعك؛ ولا تصرخ فى وجهى فيصعب عليّ فهمك".

بالطبع هناك أناس يتمتعون بقوة أخلاقية لكنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الأساسية، وهذا بلا شك مما يؤثر على جودة علاقاتهم، وأخيراً، فإن قدرتنا على إقامه حوار مع الآخرين والتجاوب معهم أبلغ ألف مرة، من التعبير عن أنفسنا بأية كلمة نتفوه بها.

كيف نرى أنفسنا؟

وكما تؤثرنظرتنا إلى أنفسنا على المواقف والتصرفات التى تصدر عنا، فإنها أيضا تؤثر على نظرتنا إلى الآخرين، والحقيقة أننا نعجز عن فهم

مشاعر الآخرين ونظرتهم إلى أنفسهم وإلى العالم من حولهم، مالم نتدبر جيداً ونتفهم نظرتنا نحن إلى أنفسنا، ونظرتنا كذلك إلى الآخرين من حولنا، ودون أن ندرى، نجد أنفسنا نبنى دوافعنا على تصرفات الآخرين ونحن نتوهم أننا نفكر بموضوعية.

فإذا ما نبعت تصوراتنا عن أنفسنا من مرآة المجتمع - أو آراء المحيطين بنا وملاحظاتهم علينا وتصوراتهم - تصبح صورتنا بداخلنا مشوشة؛ مثل تلك الصور المضحكة التى تظهر لنا عند النظر فى المرايا الموجودة فى المهرجانات ودور الملاهى؛ حيث تأتيك بيانات مبهمة وغير واضحة:

"إنك لا تحضر فى ميعادك أبداً."

"لماذا لا تترك الأشياء مرتبة" فى أماكنها؟"

"هذا أمر بسيط، لماذا يصعب عليك فهمه؟"

مثل تلك الأمور عادة ما تكون أحكاماً يصدرها الآخرون، وليست انعكاسات لشخصك، فهى صورة تبرز نقاط الضعف فى شخصياتنا والأمور الظاهرة فينا والتى تثير انتباه الآخرين، وليست صورة دقيقة لشخصيتنا الحقيقية.

عندما تكون مرآة المجتمع هى مصدر الخطوط الأساسية المحددة لشخصية المرء، فقد يخلط بين الصورة التى تظهر له فى المرآة وصورة ذاته الحقيقية، وقد يبدأ فى تصديق الصورة التى تظهر له فى المرآة ويتقبلها، بل والأدهى من ذلك أنه قد يرفض الصور الأخرى الأكثر إيجابية طالما أنها لا تقدم له نفس التشويهات التى اعتاد أن يتقبلها فى مرآة المجتمع.

ومن وقت لآخر، أُجْرِى تجربة بسيطة، حيث أطلب من البعض أن

يقوموا بسرد قائمة من آراء الآخرين فيهم، ثم يقارنوا بينها وبين مفاهيمهم الشخصية، وكانت صدمةً لما يربو على النصف أن يدركوا أن الصورة التى يكونونها عن أنفسهم تنبع من مرآة المجتمع؛ تلك الصورة التى تكونت لديهم ببطء تدريجياً دون أن ينتبهوا إليها، والتى ينبغى عليهم أن يغيروها، وإلا أعجزتهم بقية حياتهم.

ويمكن علاج تلك الصور الذاتية المسممة بصورة أخرى من شخص آخر تؤكد على جدارتك ومقدرتك؛ فمثلاً فى مسرحية "دون كيشوت" نجد بطل المسرحية دون كيشوت ينجح فى تغيير شخصية العاهرة بالمثابرة والتأكيد على تمتعها بصورة نقية تختلف عن الصورة التى يرسمها لها المجتمع، وعندما تبدأ بالنظر إلى نفسها بنظرة مختلفة، يمنحها اسماً جديداً، هو دوليسينيا، وهكذا لا يذكرها أحد إلا بهويتها وشخصيتها الجديدة.

وكى تؤكد على جدارة المرء وقدرته، ينبغى عليك أن تنظر إليه بعين ملؤها الإيمان بشخصه ومقدرته، وأن تعامله بناء على مقدرته وطاقته وليس بناء على تصرفاته، وقد عبر جيته عن هذا بقوله: "عامل المرء على ما هو عليه، ولن تجد منه جديداً؛ وعامله على قدر قدراته وما ينبغى له أن يكون، وسيصبح عند حسن حظك به، وما ينبغى له أن يكون" ولا يعنى ذلك أن نثق فيه فى كل الأحوال بلا قيد أو شرط، بل يعنى أن نعامله باحترام وأن نثق به متى استحق ثقتنا.

ويقول البعض أنه ينبغى عليك أن تحب نفسك أولاً حتى تستطيع أن تحب غيرك، وهذا كلام جيد، لكن، إذا لم تكن تعرف نفسك، إذا لم تكن تتحكم فى ذاتك، إذا كنت بلا سلطة على نفسك، فكيف لك أن

تحب نفسك؟ اللهم إلا فى بعض الأحوال التى يحب فيها المرء نفسه حبًّا سطحيًّا زائفاً.

ينبع احترام الذات من السيطرة عليها، من الاستقلالية بحق من التعاضد الذى يكفل المنفعة للجميع، فإذا نبعت دوافعنا وكلماتنا وتصرفاتنا من تقنيات وأساليب علاقتنا الإنسانية (أى من مجموعة قيمنا الشخصية) وليست من داخلنا (أى من مجموعة قيمنا الأخلاقية) - سيشعر الآخرون بقلق وعدم طمأنينة تجاهنا، وربما يشعرون بأننا نخادعهم، وبالتالى فإننا سنعجز عن خلق واستدامة علاقات فعالة تضمن المنفعة للطرفين.

وكى نبنى أية علاقة علينا أن نبدأ ببنائها بداخلنا، بداخل دائرة تأثيرنا؛ داخل طبائعنا وأخلاقنا، وعندما نحوز استقلاليتنا - وروح المبادرة ونصبح مرتكزين على مبادئ صحيحة؛ بحيث تقودنا قيمنا الراسخة، قادرين فى ذلك على تنظيم أولوياتنا وتنفيذها بنزاهة تامة - عندها سنتملك حق اختيار أن نصبح متعاضدين؛ أى قادرين على بناء علاقات مع الآخرين تتميز بالثراء والخصوبة والقدرة على الاستمرار.

الآلام الحادة والآلام المزمنة

قد تفتح علاقاتنا بالآخرين الباب أمامنا لفرص واسعة لإنتاج وخدمات وإسهامات ونمو وتعليم متزايد، ومع ذلك، فربما تسبب لنا إحباطات وآلاماً بالغةً - تلك الآلام التى نعانى منها أشد العناء؛ لكونها تفوق فى حدتها قوة احتمالنا.

قد نعانى لسنوات طوال آلاماً مزمنة سببها افتقادنا للقدرة على الرؤية السليمة الواضحة لما حولنا، أو عدم قدرتنا على توجيه حياتنا الشخصية والسيطرة عليها أو إدارتها، وقد نشعر بألم لا ندرى له سبباً أو نعانى إحساساً بعدم الراحة، وأحيانا نتخذ خطوات تخفيف الألم، لكن، ولأنه ألم مزمن، فقد اعتدنا عليه، ومن هنا نتعلم تدريجيّاً كيف نتعايش معه؟

فى حين أننا عندما نعانى صعاباً تعترض علاقاتنا بالآخرين، نشعر بالألم وندرك مداه، والذى عادةً ما يكون حاداً جسيماً، ونتمنى لو أننا تخلصنا منه، ويكون هذا عندما نحاول معالجة أعراض مشكلاتنا بالأساليب والوسائل السريعة، والتى تمثل لاصق جروح لمجموعة قيمنا الشخصية، لكننا لا ندرك أن الألم الحاد هو النتيجة الطبيعية لمشاكلنا المزمنة التى تزداد عمقاً بداخلنا بمرور الأيام، ولن تجدى جهودنا نفعاً طالما أننا لا نتوقف عند معالجة الأعراض ونبدأ فى علاج المشكلة ذاتها، وكل ما سنجنيه هو إبهام أكثر، تختفى تحته جذور آلامنا المزمنة.

وتعد الفعالية الشخصية هى الأساس الذى تبنى عليه الفعالية الجماعية؛ حيث تسبق الانتصارات الفردية الانتصارات العامة؛ فتشكل قوة الأخلاق والاستقلالية الدعامة التى يرتكز عليها التفاعل الصادق والفعال مع الآخرين.

انظر إلى البيان الذى أصدره داج هامر سكيولد، الأمين العام الأسبق للأمم المتحدة، والذى كان بياناً عميقاً واسع الأثر؛ حيث قال فيه: "من الأكرم والأشرف للإنسان أن يقدم ذاته تضحية من أجل آخر، على أن يعمل ويكد فى سبيل خلاص الجماهير".

بمعنى أننى قد أكرس ثمانى ساعات أو تسعاً أو أثنتى عشرة ساعة فى اليوم، وقد أكرس ستة أيام أو حتى سبعة أيام فى الأسبوع فى سبيل إنجاز عشرات المشاريع البعيدة المنال ولخدمة آلاف الأشخاص، ومع ذلك تبقى العلاقة بينى وبين زوجتى أو ولدى أو صديقى أو زميلى فى العمل واهية وتبقى الروابط متباعدة، وسيحتاج الأمر إلى سمو أخلاق أكثر - حيث تحتاج المزيد من التواضع والشجاعة والقوة - كى تعيد بناء تلك العلاقة المنهارة؛ سيحتاج هذا إلى سمو أخلاقى أكبر من الذى تحتاجه مواصلة الجهود وقضاء الساعات الطوال من أجل تلك القضية، وفى سبيل أولئك الأشخاص.

تتصدر العلاقات السيئة، التى تسود أجواء العمل داخل المؤسسات، الأسباب التى تؤدى إلى خلق المشاكل داخلها؛ فالعلاقة السيئة بين شريكى العمل، وبين صاحب الشركة ورئيسها، وبين رئيسها ونائبه الذى عادة ما يكون المدير التنفيذى - هى التى تخلق المشاكل داخل الشركات - وإن مواجهة قضية من تلك القضايا، واتخاذ قرارٍ بشأنها ليحتاج إلى سمو أخلاقى أكثر من ذاك الذى يحتاج منك العملَ الدؤوب فى خدمة الكثيرين من الأشخاص، وإنجاز مشاريع عامة بعيدة المنال.

ثلاثة ملامح أخلاقية

تعتبر الملامح الأخلاقية الثلاثة التالية عناصر أساسية وضرورية لتحقيق العظمة الأساسية، أو التمتع بمكارم الأخلاق:

* النزاهة: أعرف النزاهة بأنها القيمة التى نغرسها فى نفوسنا؛ فعندما

نحدد قيمنا ونجعلها واضحة تماماً، ونبادر إلى تنظيم وأداء أولوياتنا على حسب أهميتها لنا كل يوم - فإننا ننمى وعينا الذاتى وقيمنا الشخصية، بأخذ عهود والتزامات هامة والعمل على الوفاء بها، فإذا عجزنا عن خلق التزامات تجاه أنفسنا والعمل على الوفاء بها، كما هى الحال مع التزاماتنا تجاه الآخرين، تصبح جميع التزاماتنا غير ذات قيمة ولا معنى، ونصبح أناساً غير ذوى التزام خلقى، وهو ما سنعرفه عن أنفسنا، وسيعرفه الآخرون عنا، وعندما يعرفه الآخرون عنا سيشعرون بخداعنا، وسيأخذون حذرهم منا، ويلزمون جانب الحيطة فى تعاملهم معنا.

* النضج: أفضل تعريف عملى للنضج الشعورى تلقيته عام ١٩٥٥ من الأستاذ هراند ساكسنيان المشرف على الفصل الذى كنت أدرس به بقسم الدراسات التجارية بجامعة هارڤارد، وكان مضمون التعريف يدور حول أن النضج الشعورى هو "التوازن بين الشجاعة والتروى"، وقد ورد النص الكامل لتعريفه ضمن بحث كامل نشرته المجلة التجارية الصادرة عن قسم الدراسات التجارية التابع لجامعة هارڤارد، فى عددها الخاص بشهرى يناير وفبراير، وإذا لم يكتمل نضج المرء الداخلى أو افتقد إلى قوة شعورية فسيلجأ إلى قوة منصبه وسلطاته وصلاحياته وأقدميته فى العمل، أو حتى إلى عزوته بين أهله ومعارفه يستمد منها قوة تعوض نضجه وقوته المفتقدين.

وبينما تركز الشجاعة على تحقيق أرباح ونتائج نهائية، يتناول التروى تحقيق رعاية، على المدى البعيد، لبقية المساهمين، والحقيقة أن الرسالة الأساسية للإدارة الناضجة هى السعى إلى رفع مستوى معيشة جميع المساهمين.

* عقلية الوفرة: عقلية الوفرة هى اعتقادنا بوجود الكثير الذى يكفى الجميع، وتنبع عقلية الوفرة من شعورنا العميق بجدارتنا وأمننا الذاتى، كما أنها تؤدى إلى مشاركة التقدير والمكاسب والمسؤولية، وتفتح الباب أمام بدائل وخيارات جديدة مبتكرة، وتحول المتعة الشخصية والإنجاز الفردى إلى متعة عامة وإنجاز جماعى؛ وأخيراً، فإنها تعنى الاعتراف بوفرة الإمكانات؛ مما يساعد على التعاون والتعامل المثمر البنَّاء المؤدى إلى التطور والنماء.

ويضيق أفق الكثيرين الذين يقيدون أنفسهم فى إطار عقلية الشُحّ؛ حيث ينظرون إلى الحياة كما لو كانت كعكة محدودة: إذا حصل أحد على نصيب كبير منها أثر ذلك بالسلب على أنصبة الآخرين، فهى نظرة فنائية تتصور الحياة كعكة منتهية غير متجددة، ويشق على ذوى عقلية الشح مشاركة الآخرين لهم حظوظهم من الثناء والتقدير والسمعة الطيبة والسلطة والمكاسب، ويشق عليهم أن يفرحوا لنجاح الآخرين، بما فى ذلك المقربين إليهم بل وربما تكون المشقة عليهم أكبر إذا كان النجاح من نصيب أحد أفراد أسرتهم، أو أحد أصدقائهم المقربين، أو أحد شركائهم فى العمل، ويشبه الأمر، عندما ينال أحد شيئاً من التقدير والنجاح، كما لو كان قد تعدى على حق من حقوقهم، واقتنصه من أيديهم.

ويتميز من يتمتع بتلك الملامح الأخلاقية - النزاهة والنضج وعقلية الوفرة - بقدر من الصدق يفوق كثيراً ما يمكن لغيرهم ممن يفتقدون تلك الملامح أن ينالوه بأساليبهم الشخصية، فبقدر ما يظهر من صدقك فى تحاورك مع الآخرين وتواصلك معهم بقدر ما يثقون بك أو يفتقدون ثقتهم، وإذا كانت حياتك متقلبة، أو كنت تتمتع بالطيبة لكنك فى الوقت

ذاته كثير الانتقاد للآخرين ، أو كان أداؤك الفردى يختلف عن أدائك الجماعى - فلا تنتظر مودة من الآخرين ، ولا تنتظر منهم أن يكشفوا لك عما فى نفوسهم ، وإن كانوا فى حاجة إليك ؛ لأنهم لن يشعروا بالأمان إذا هم كشفوا لك عن آرائهم ومكنون صدورهم .

ما ينبع من الباطن فى مواجهة ما يأتى من الظاهر

يستطيع الباحثون عن حلول لمشاكلهم فى داخل أنفسهم أن يتوصلوا إلى حلول دائمة وسعادة ونجاح لا تنطفىء جذوتهما ، بينما يلجأ التعساء الذين يرون أنفسهم عاجزين تعساء إلى جلب حلول ظاهرية ؛ حيث يصبون تركيزهم على نقاط ضعف الآخرين والظروف التى يحملونها مسؤولية أحوالهم المتهورة .

تعيش مجموعات من أفراد أسرتى فى ثلاث مناطق هى أكثر بقاع الأرض توتراً واضطراباً - وهى جنوب أفريقيا وفلسطين وأيرلندا - وأعتقد أن مصدر المشاكل المستمر فى تلك المناطق هو التصور الاجتماعى السائد فيها ؛ وهو مستوى التفكير من الظاهر إلى الباطن .

يوحى أسلوب التفكير من الباطن إلى الظاهر أننا إذا أردنا أن ننمى الشعور بالثقة الذى يؤدى إلى الحلول التشاركية واتفاق المنفعة المتبادلة للجميع - فسيكون علينا أن نسيطر على حياتنا وأن نخضع رغباتنا ضيقة الأفق لمبادئنا وأهدافنا السامية ، وأن نعلم أن النصر الفردى يسبق الانتصارات العامة ، وأن قطع العهود لأنفسنا والوفاء بها يسبق قطع العهود للآخرين والوفاء بها لهم ، وأنها عملية مستمرة تشبه حلزوناً نامياً صاعداً إلى أعلى نحو سورٍ من الاستقلالية والتكاتف أكبر وأكثر تطوراً ،

ولا يمكن حل المشاكل الجوهرية العميقة التى نواجهها بالتفكير فى حلها بنفس مستوى التفكير الذى صادفناها لديه، بل إننا فى حاجة إلى مستوى تفكيرى جديد - قائم على مبادئ الإدارة الفعالة - لحل تلك المشاكل التى تسبب لنا قلقاً بالغاً. إننا فى حاجة إلى وسيلة للتفكير "من الباطن إلى الظاهر" مرتكزة على مبادئ، وقائمة على مكارم الأخلاق.

ويعنى أسلوب التفكير من الباطن إلى الظاهر أن نبدأ بأنفسنا أولا - وأن نبدأ بأعمق جزء بداخلنا - بتصوراتنا، بأخلاقنا، بدوافعنا، ولذلك إذا أردت أن تنعم بزواج سعيد عليك أن تكون شخصاً إيجابيّاً، وأن تتحاشى السلبية، وإذا أردت لولدك المراهق أن ينعم بحياة سعيدة وأن يكون عوناً لك فى هرمك - فعليك أن تكون أكثر تفهماً لمشاكله، وأن تتعاطف معه فيها، وتضع نفسك مكانه، وأن تثابر فى تربيته، وألا تكف عن إظهار محبتك له، وإذا أردت أن تنعم فى عملك بحرية الاختيار والتعبير، فعليك أن تكون موظفاً مسؤولاً معاوناً لزملائك مساهماً فى رفع اسم شركتك؛ وإذا أردت أن يمنحك الآخرون ثقتهم، عليك أن تكون أهلاً لتلك الثقة، وإذا أردت أن تنعم بالعظمة الثانوية بأن تحوز ثناء العامة وتقديرهم، فعليك أن تركز أولاً على نيل العظمة الأساسية وهى مكارم الأخلاق.

ينص أسلوب التفكير "من الباطن إلى الظاهر" على أن الانتصارات الفردية تسبق الانتصارات العامة، وأن قطع الوعود والوفاء بها للنفس يتقدم على قطعها والوفاء بها للآخرين، ويعد أسلوب التفكير "من الباطن إلى الظاهر" عملية متجددة يتم فيها الترقى فى درجات الاستقلالية المسؤولة والتكاتف الفعال.

لم يصادفنى ، فيما قابلت ، حلول دائمة للمشكلات ، أو سعادة أو نجاح لا تنطفئ جذوتهما قاد إليها أسلوب تفكير "من الظاهر إلى الباطن" فأساليب التفكير من الظاهر إلى الباطن لا تقود إلا إلى أناس تعساء يشعرون بالعجز وبأنهم كانوا ضحايا، أناس يركزون فقط على نقاط ضعف الآخرين، ويرمون كل شيء على الظروف التى يحمّلونها مسؤولية حالهم المتدهورة. لقد رأيت زيجات تعيسة، يبغى كل طرف فيها من الآخر أن يتغير، ويتصيد كل منهما للآخر أخطاءه، ويريد كل منهما من الآخر أن يحسِّن من شخصية الآخر، كما رأيت خلافات تنشب بين عمال وإداراتهم؛ حيث يستنفد البعض وقتاً طويلاً وطاقات هائلة يحاولون بها سن تشريعات لإجبار الآخرين على العمل على افتراض وجود ثقة متبادلة.

يكمن المصدر الأساسى للمشكلات المتلاحقة والمستمرة، التى يعانى منها الكثير من الشركات والثقافات، فى التصور الاجتماعى السائد لأسلوب التفكير من الظاهر إلى الباطن، ويجزم الجميع بأن أساس المشكلة لا يمت لهم بصلة، وأنهم، أى الآخرين، إذا "تحسّنوا" أو "حسّنوا" من أنفسهم أو حتى "اختفوا" من الوجود - فستحل المشكلة.

إن مبادئ الفعالية منقوشة فى صدورنا، فى وعينا بما حولنا، فى تجاوبنا مع كل تجربة نخوضها، والتى تكسبنا خبرة، وكى نتعرف عليها وننميها بداخلنا، ونستغلها فى مواجهة مشاعر القلق العميق الذى يتهددنا - فإننا بحاجة إلى أسلوب مختلف للتفكير. إننا بحاجة إلي أن ننتقل بتصوراتنا إلى مستوى أكثر تعمقاً، مستوى جديد من التفكير "من الباطن إلى الظاهر".

تربية الضمير وطاعته

إن السبيل للعمل من مستوى التفكير من الباطن إلى الظاهر، أو من تصور العظمة الأساسية - يكمن فى تدريب الضمير على انتهاج قواعد السلوك السليم وطاعته؛ والضمير هو تلك الملكة الفريدة القادرة على تبصر مدى اتساق الأمور وتنافرها مع المبادئ القويمة التى يحوزها المرء، والارتفاع بنا إلى مصاف تلك المبادئ السليمة.

وكما أن تربية الأعصاب والعضلات؛ بمعنى تنشئتها وتقويتها، أمر حيوى للرياضى، وكما أن تربية العقل؛ بمعنى تثقيفة وتغذيته، أمر حيوى للباحث أو المفكر، كذلك فإن تربية الضمير أمر حيوى لمن يبحث عن مكارم الأخلاق؛ العظمة الأساسية. على أن تدريب الضمير يتطلب مع ذلك ضبطاً للنفس يكاد يكون أكثر منه فى حالتى الرياضى والباحث. إن تدريب، أو تربية، الضمير تتطلب منا أن نحيا حياة صادقة نتحرى فيها الصدق مع أنفسنا وما حولنا، وأن نقرأ فى الآداب الروحانية والملهمة، وأن نبحث فى الأفكار السامية والنبيلة، وكما أن تعاطى المخدرات والبعد عن التدريب يضر الرياضى ويدمر قدراته البدنية، كذلك فقد ينجم عن اعتياد البذاءة حالة من عدم الإحساس، أو الإعتام الداخلى، والذى يخدر أحاسيسنا يستبدل وعينا الطبيعى السوى الذى نتحرى فيه "الصواب من الخطأ"، بالوعى الاجتماعى، والذى يكون هم المرء فيه هو: "هل سيراه أحد فى هذا الوضع؟".

وتبدأ أولى خطوات تربية الضمير من الأسرة، مع الأشهر الأولى لميلاد الصغير، وتستمر من خلال النموذج الذى يمثله الأب والأم

لطفلهما من قواعد السلوك التى يرسخانها فيه، وعندما يجد المرء، بعد ذلك، فى نفسه حاجة إلى تنمية وعيه الضميرى، يبدأ فى بحث سبل تلك التنمية بنفسه، ويكتشف أن الترقى فى درجات الوعى الضميرى يتطلب معرفة والتزاماً وعملاً بما تقره تلك المعرفة وهذا الالتزام، ثم المزيد من المعرفة والمزيد من الالتزام والمزيد من العمل، وهكذا ترتقى شيئاً فشيئاً إلى مستوى أعلى بعد آخر من المعرفة والالتزام والعمل.

ويحظى الذين يتمتعون بمكارم الأخلاق بإحساس عال يمكنهم من إدراك مسؤولياتهم تجاه كل ما يحيط بهم، فهم يدركون مسؤولياتهم تجاه وقتهم ومواهبهم وأموالهم وممتلكاتهم وعلاقاتهم وأسرهم وأبدانهم، كما أنهم يدركون حاجتهم إلى استغلال كافة مواردهم وقدراتهم لتحقيق أهدافهم الثابته، ويعلمون أنهم مسؤولون ومطالبون ممن حولهم بتحقيق تلك الأهداف.

ويقابل الذين يتمتعون بالعظمة الأساسية تلك الإساءة بالإحسان، واللجاجة برحابة الصدر، ويغرسون السلوك القويم فيمن حولهم بالتزامهم بالعفو عمن ظلمهم، وإعراضهم عن الجاهلين، وتسامحهم، وتغاضيهم عن الإساءة، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد فى سبيل أن يعم الحب بين الجميع، وبابتسامتهم التى تصاحبهم دائماً فى كل دروب الحياة، وإيمانهم بأن الجميع يحملون بين طيات صدورهم بذور الخير، وأن الصدق لابد وأن ينتصر فى النهاية.

ولحظة ما يتحرى المرء الدفاع عن نفسه وتبرير مواقفه، أو يحاول أن يرد الإساءة بمثلها على من أساء له - تنزلق قدمه إلى صراع غير مجد فى مواجهة الشخص الآخر، وينزل الطرفان إلى حلبة الصراع، ويتعين

عليهما أحد أمرين، إما الاستمرار فى الصراع أو الفرار منه منتهجاً فى ذلك أحد الأساليب الهدامة للروابط والأواصر بين أفراد المجتمع من الخداع أو العنف أو الانسحاب من الحياة الاجتماعية وعدم المبالاة بالآخرين أو الدخول فى منازعات قضائية أو صراعات ومعارك سياسية.

وعندما نحسن إلى الآخرين نجد أثر إحساننا فى نفوسنا، بل إن قدر الإحسان الذى يعود علينا يفوق ما نقدمه للآخرين، وعندما نثبت للآخرين ونبدى لهم ثقتنا فى قدرتهم على التقدم والنمو، وعندما نبارك خطاهم ونطلب لهم السداد والتوفيق، حتى وإن بادلونا بالحب الكراهية والتحامل - نكون قد وضعنا أول حجر فى بناء العظمة الأساسية فى شخصيتنا وأخلاقنا.

البناء على ما أرسيت دعائمه

لا يمكن أن تنال تفويضاً من مؤسستك بحرية التصرف، دون أنْ تحوز ثقة إدارتك أولاً، وإذا لم تثق فيمن يعملون معك، فسيكون عليك أن تسيطر عليهم، لا أن تمنحهم تفويضاً بحرية التصرف، أما إذا وثقت فيهم وعقدت معهم اتفاقات أداء، فسيمكنك العمل على منحهم كافة الصلاحيات، التى تتيح لهم حرية التصرف، وانخراطهم وترابطهم مع بنية المؤسسة وأنظمتها. مثل هذه المؤسسات تعمل على الارتفاع بمستوى الفرد لديها ليصبح منتجاً ومؤثراً وفعالاً فى تنفيذ أهداف اتفاق الأداء، بما يحقق المنفعة المتبادلة للطرفين، بينما إذا انعدم الترابط فى بنية المؤسسة وأنظمتها، فلن تنال أية صلاحيات، ولن تحوز أية ثقة.

وفى الندوات التى أعقدها، عادة ما أسأل المدراء: "من منكم خاض

تدريباً فى أساليب الإدارة بمنح الصلاحيات للموظفين أو الإدارة التشاركية؟ " ، وتأتينى الإجابة بالإيجاب من معظم الحاضرين، ثم أعود لأسألهم: "وماذا يحدث عندما تحاول منح موظفيك صلاحيات فى الوقت الذى لا يتمتعون فيه بثقتك؟ " : فيجيبون جميعاً قائلين "أبداً، كل ما هنالك أن الأمر لا يجدى نفعاً، فنضطر إلى العودة إلى أساليب الإدارة بالأهداف أو أى أسلوب آخر يحقق لنا السيطرة على موظفينا من أجل تحقيق شكل من أشكال الانضباط داخل بيئة العمل " .

فأسألهم: "ولماذا إذاً تستمرون فى تدريباتكم الإدارية؟ " قد يجدى علاج أعراض المشكلة فى حلها لفترة قصيرة - كمن يستخدم مسكِّناً فى علاج مرضٍ مزمن، فيسكن الألم الحاد لفترة - لكن المشكلة المتأصلة لا تحل أبداً.

ثم انتقلت للسؤال حول المستوى التنظيمى، "ومن يرى أن الحل الأساسى يكمن فى إعادة تنظيم وهيكلة المؤسسة؛ فى خلق ترابط داخل المؤسسة؟ " ، وتكون النتيجة أن يرفع نصف الحاضرين أيديهم بالإيجاب، "ومن يعتقد أن الحل يكمن فى إصلاح الأنظمة الموجودة؟ " ، فيرفع ثلث الحاضرين أيديهم، ثم أسأل: "وما نتيجة انتهاج أساليب عمل على تلك المستويات دون أن يسبق لكم العمل على المستويين الفردى والجماعى؟ " ، والإجابة "كارثة" .

إننا جميعاً متفقون على أننا نعمل مع نظام بيئى، مع بيئة متكاملة، فإذا عالجت مشكلة بأية طريقة أخرى غير القيادة المرتكزة على مبادئ بمستوياتها الأربعة، "سيتعين عليك أن تبذل جهوداً مضنية، لكنها لن تكون كافية" .

فإذا لم يكن مالكو المؤسسات ومدراؤها يتمتعون بمكارم الأخلاق والكفاءة اللازمة، فلن يمنحوا الآخرين أية سلطات أو عوائد أو تقدير، وإن فعلوا فسيشعرون بالخطورة على شخصهم، لأنهم سيتعين عليهم أن يفكروا من مستوى التفكير "من الباطن إلى الظاهر"، وأن يعملوا على رفعة أخلاقهم ورفع كفاءتهم أولاً كي يبنوا الثقة، ومن هنا ينالون تفويضاً يتيح لهم كافة السلطات؛ بعدها يمكنهم وضع الحلول اللازمة للمشكلات التى تطرأ على هيكل المؤسسة وأنظمتها.

بينما لن يتمكن المدراء الفرديون من حل المشكلات الرئيسية التى تعانى منها مؤسساتهم، أو يمنحوا موظفيهم أية صلاحيات حقيقية، وإن بدا من كلامهم غير ذلك، طالما أنهم لا ينتهجون أسلوب العمل من مستوى "من الباطن إلى الظاهر"، وفى النهاية، ستظهر شخصيتهم وأخلاقهم على حقيقتها.

كى نجد حلولاً للمشاكل التى تتعلق بهياكل وأنظمة مؤسساتنا، علينا أن نعمل على رفع مستوى أخلاقنا وكفاءتنا، ولتتذكر دائماً: عليك أن ترفع من مستوى واضع البرنامج؛ كى ترفع من مستوى البرنامج، وأن الناس هم من يضعون الاستراتيجيات، ويبنون الهياكل، ويصوغون أنظمة وأساليب المؤسسات، وأن هذه هى الأدوات التى تنفذ ما يمليه قلب وعقل الإنسان.

الفصل الخامس

التخلى عن أساليب الماضى

تأتى الإنجازات الهامة وليدة التخلى عن أساليب التفكير التقليدية، وتطلق الدوائر العلميـة على التـحولات الدراميـة والثـورات الفكرية والقـفزات الهـائلة فى المفـاهيم والتحـررات المفاجئة من القيـود القديمة " تحولات فى التصورات الذهنية " حيث تقدم أساليب جديدة للتفكير بشأن المشاكل القديمة.

وتشـتق كلمـة " paradigm " - والتى تعنى تصوراً ذهنيّاً - من كلمـة paradigm اليـونانيـة، والتى تعنى نمطاً أو تصـويراً يوضع لفـهم وتفـسيـر بعض نواحى الحقيقة. قد ينجح المرء فى إدخال بعض التحسينات الطفيفة البسيطة فى أدائه بتنمية واكتساب بعض المهارات الجديدة بداخله، لكن تحقيق القفزات الهائلة فى الأداء والتغييرات الثورية فى الأسلوب والتقنية تتطلب خططاً جديدة، وتصـورات جـديدة، وأساليب جـديدة للتفكير ورؤية العالم.

فمنذ ما يربو على خمسمائة عام، على سبيل المثال، ساد بين سكان العالم فى ذاك الوقت فكرة معينة عكست نظرتهم وتصورهم للعالم الذى

كانوا يعيشون فيه. لم تتغير تلك الفكرة أو النظرة حتى جاء الملاح المخضرم والبحار الشجاع، كريستوفر كولومبس (١٤٥١ - ١٥٠٦)، والذى تحدى الفكر التقليدى السائد فى هذا العصر وقام بالإبحار غرباً آملاً فى اكتشاف طريق جديد إلى جزائر الهند، ورغم أن كولومبس فشل فى اكتشاف الجزر الهندية، لكنه وبلاشك، نجح فى تغيير ملامح خريطة العالم، والأفكار والتصورات السائدة فى ذاك العصر، الأمر الذى أدى إلى تحقيق أكثر الإنجازات أهمية فى تاريخ العالم، والتى ينسب الفضل فى تحقيقها إليه.

حدث أن دُعىَ كولومبس إلى مأدبة؛ حيث خصص له أرفع مكان على المائدة، الأمر الذى أثار مشاعر الحقد فى نفس أحد حسَّاده، والذى كان من رجال البلاط الملكى، فسأله فى فظاظة: "ألم تفشل فى اكتشاف جزائر الهند الشرقية؟ ألم يكن فى أسبانيا كلها رجال قادرون على القيام بتلك المغامرة؟ ".

فما كان من رد كولومبس سوى أن أخذ بيضة ودعا الحضور إلى وضعها على المائدة على إحدى حوافها، وعبثاً حاول الجميع أن يضع البيضة على إحدى حوافها؛ عندئذ وضعها كولومبس بعد أن هشم نهايتها تلك، وجعل البيضة ترتكز عليها.

فرد عليه رجل البلاط: "بإمكان أى منا أن يفعل الأمر نفسه! ".

فعاجله كولومبس فى صرامة قائلاً: "أجل، لكن بشرط أن تعرف الطريقة، وأنا قد دللتكم على الطريق إلى العالم الجديد، ولم يعد هناك أيسر من اتباع هذا الطريق".

لقد احتلفت، أنا وجموع الأمريكيين، مع حلول الذكرى المئوية الخامسة لرحلة كولومبس، بروح الاستكشاف والنهضة - تلك الروح التى تميز أعظم المؤسسات فى العالم قاطبة.

نيكولاس كوبرنيكس (١٤٧٣ - ١٥٤٣)، رجل آخر من رجال عصر النهضة، وضع خريطة جديدة للنجوم والكواكب، مثلما وضع كريستوفر كولومبس خريطة جديدة للبحار.

فقد كان فلكيّو هذا العصر يعتقدون بصحة نظرية الفلكى المصرى بطليموس القائلة بأن الأرض هى مركز الكون، وأنها ثابتة تدور حولها الشمس والكواكب الأخرى، غير أن كوبرنيكس برهن على أن الأرض تدور حول الشمس بسرعة هائلة، ورغم اعتبار بعض العلماء ورجال الدين فى عصره، أن تصويره للشمس بأنها هى مركز الكون، دعوى من دعاوى الهرطقة العلمية، وتكفير البعض الآخر له على اعتبار نظريته تحريفاً ونيلاً من ثوابت مقدسة، فقد نجح بشجاعته فى تحطيم نواميس الفكر التقليدى القديم، وقاد ثورة تعتبر اللبنة الأولى فى بناء العلم الحديث.

يقول كوبرنيكس فى كتاب *De Revolutionibus Orbium Cao-lestium*: "قد يبدو القول بحركة الأرض، وبأنها غير ساكنة، أمراً مرفوضاً بالنسبة لأولئك الذين اعتقدوا منذ قرون طوال بأن الأرض تقع ساكنةً فى مركز الكون، وأن الشمس والأجرام الأخرى تدور حولها، لكننى لا أخشى فى إعلان هذا أى لوم أو انتقاد يقدمه إلىَّ أحد، فقد اكتشفت، بعد مشاهدات طويلة وملاحظات متكررة، وبعد أن اتبعت مجموعة من المبادئ الثابتة، ليس فقط أن الأرض تتحرك، بل أيضاً، أن

جميع النجوم، بل والسماوات أيضاً، ترتبط مع بعضها فى نظام كونى واحد مترابط - فلا يستطيع أى جزء من هذا النظام الكونى أن يخرج عن مداره، وإلا أحدث خللاً فى النظام الكونى ككل " .

وقد استخدم القادة والزعماء، على مدار التاريخ، نماذج وأساليب عديدة لسياسة شعوبهم، وتتدرج تلك الأساليب من أسلوب "العصا والجزرة" التقليدى - أو "الترغيب والترهيب" - وهو ذاك الأسلوب البدائى الذى يعتمد على مبدأ الثواب والعقاب، إلى الأساليب الإنسانية الأكثر تطوراً بما يتواءم مع تطور العلاقات الإنسانية؛ حيث الأساليب المبنية على استراتيجيات وتقنيات التأثير والإغراء.

كل ما أرمى إليه هنا هو أن أساهم في خلق تحول للتصور الذهنى فى التدريب الإدارى من خلال التركيز، ليس فقط على وضع الخطط الإدارية الجديدة، بل أيضاً، على اتخاذ بوصلة أو أداة توجيه إدارية جديدة؛ وهى "القيادة المرتكزة على مبادئ" . يستطيع كل مدير، باستخدام هذا التصور، أن يطور مؤسسته والعاملين لديه، من خلال تبادل الرؤى وتوضيح الأهداف، ومطابقة السلوك للاعتقاد، وتوفيق الإجراءات مع المبادئ والأدوار والأهداف، فإذا ما توافرت كل تلك الأمور يستطيع الجميع أن يكتسبوا إحساساً عالياً بالمساهمة الشخصية، من خلال الالتزام برسالة المؤسسة.

وعادة، لا نحتضن أى تصور ذهنى جديد، مالم نتخلص نهائيّاً من تصورنا الذهنى القديم، كذلك لا يمكننا إدخال تحسينات دائمة على مؤسساتنا مالم نتخلص من آرائنا غير المقبولة التى نفترضها فيمن نتعامل معهم دون أن يكون هناك مستند لتلك الافتراضات، فكما أنه لا سبيل

إلى إصلاح ما كُسر ، كذلك لا تستطيع أية إدارة ، مهما حاولت ، أن تبرز مواردها البشرية فى صورة أكبر من حجمها ، ومع ذلك ، فيمكن إدخال بعض التحسينات على الأمور كى تنجح ، خاصة وأنه لم يعد واضحاً أين الصواب من الخطأ؟ إننا نخلط بين الكفاءة والفعالية ، والمصلحة والأولوية ، والمحاكاة والابتكار ، والتجمل والتحلى بمكارم الأخلاق ، والتظاهر وادعاء المعرفة والجدارة العلمية والعملية .

وفى النهاية فإن أسلوب القيادة عادةً ما ينبع من مشاعر المرء الداخلية وآرائه تجاه طبيعة الإنسان - حيث يؤثر على كل ما يشغل تفكيره فى حياته - سواء كان العمل أو المتعة ، صديقاً أو عدواً ، أسرته أو ممتلكاته ، زوجه أو ذاته ، المبادئ أو الأهواء ؛ كل تلك الأمور تؤثر على نظرته ، فى حين تسيطر تلك النظرة على معتقداته ومواقفه واتجاهاته وسلوكه .

إننى من أنصار فكرة "لقد علمتهم المبادئ القويمة ، وعليهم أن يتحملوا مسؤولية أنفسهم" ، على اعتبار أنها أسلوب إدارى وقيادى تنويرى ، فلا بد أن يسير الجميع ، سواء المؤسسات أو الأفراد وفقاً لمجموعة من المبادئ الثابتة ، التى تقودهم وتنظم أمورهم ، وتمثل تلك المبادئ القوانين الطبيعية والقيم الاجتماعية السائدة التى تعاقبت عليها وتوارثتها ، قرناً بعد آخر ، المجتمعات الراقية والحضارات العظيمة التى تتمتع بمسؤولية تجاه أفرادها والتزام من جميع أبنائها ، وتظهر تلك المبادئ فى صورة قيم وأفكار وأعراف وتعاليم من شأنها أن ترتقى بالمرء وتسمو بروحه ، وتمنحه صلاحيات يصبح بها مسؤولاً عن نفسه وعن عمله ، ويكون قادراً على تحقيق ذاته ، والتى طالما ألهمت الإنسان وقادته للتمييز بين الصواب والخطأ .

ومثل كل تغير يطرأ على التصورات العلمية، يؤدى التغير فى التصور الإدارى إلي تغيير كامل فى نظرة المرء إلى العالم من حوله، وهو ما يقوده إلى الارتقاء بمؤسسته التى يعتلى قمتها. إذا كان ينبغى على المدراء أن يبحثوا عن النتيجة أو العائد، فينبغى على القادة أن يبحثوا عن القيمة من أجل تحقيق قدرة أكبر على رؤية أوضح وقيادة أكثر حكمة.

وكما تقول الحكمة القديمة: "إذا فقد الناس الرؤية ضاعت بهم السبل". ذلك لأنهم يختارون أهدافهم ثم يبادرون إلى ملاحقتها فى سبيل تحقيقها - ومن أجل ذلك فهم يتسلقون أول سلم يصادفونه إلى النجاح - دون أن يحددوا رسالتهم أو مهمتهم أو يوضحوا قيمهم، وتكون النتيجة أن يكتشفوا - لشدة حسرتهم بعد اعتلائهم آخر درجة على السلم - أن السلم موجه إلى الجانب الخطأ.

عمليات إطلاق الطاقة الكامنة

فى الفيزياء، استطاع نيوتن أن يجمع قوانين القوة والجاذبية فى نظرية واحدة عامة، كانت ملائمة لظروف عصره، غير أن الطاقة الكامنة داخل الذرة ظلت حبيسة دون أية محاولة لتفجيرها واستغلالها حتى جاء ألبرت أينشتاين (١٩٥٥ - ١٨٧٩) موجد المفتاح؛ حيث تعامل مبدأ النسبية مع المادة والطاقة كبدائل وليس كأشياء منفصلة، كما أحدثت ثورة فى الفكر العلمى عندما وضعت مفاهيم جديدة للزمن والسرعة والكتلة والحركة والجاذبية.

كتب أينشتاين فى سيرته الذاتيه يقول: "نيوتن، أرجو أن تغفر لى،

لقد بذلت قصارى جهدك للوصول إلى أقصى ما يمكن لإنسان يتمتع بأسمى القدرات الإبداعية والعقلية بما يتناسب مع إمكانات عصرك، ولا تزال المفاهيم التى صغتها تسيطر على الأسلوب الذى نفكر به فى "مجال الفيزياء، رغم أننا ندرك أن الوقت قد حان لنستبدل تلك المفاهيم بأخرى أكثر مواءمة لطبيعة عصرنا، بل ونقصيها عن ميدان التجريب العملى الحديث، ذلك إذا رغبنا فى الوصول إلى فهم أوضح وأكثر عمقاً للروابط الكائنة بين الأشياء".

وبالطبع، عندما تم شطر الذرة الدقيقة انطلقت طاقة هائلة، كذلك، فإن الهدف من أى برنامج تنموى للقوى البشرية هو تفجير الطاقات الإبداعية والقدرات الهائلة الكامنة، وذلك بإدخالهم فى عملية تطوير وتنمية تهدف إلى تحقيق تلك الغاية.

وتشير القيادة المرتكزة على مبادئ إلى أن الإحساس بالإسهام الفردى يتربع على قمة الدوافع الإنسانية، كما تنظر إلى الأفراد على أنهم أهم وأثمن ما تمتلكه أية مؤسسة من أصول، وترى فى كل فرد عاملاً حراً قادراً على تحقيق إنجازات واسعة، وليسوا ضحايا لظروف أو قطع شطرنج قاصرة نحركها حسب ما تمليه علينا الظروف وتقتضيه الأحوال.

ويعتبر النموذج التدريبى الذى يتفق مع تلك الفكرة نموذجاً عملياً تحويلياً متسلسلاً؛ وليس نموذجاً إنتاجيّاً يقدم المحصلة كمردود لخطوة واحدة؛ حيث تتم عملية التنمية المؤسسية على خطوات، أولها؛ عملية جمع وتبويب المعلومات والبيانات؛ ثانياً: تحديد الأولويات والقيم والأهداف؛ ثالثاً: تحديد البدائل وتقييمها؛ رابعاً: وضع وتقرير خطوات العمل؛ خامساً: مقارنة النتائج بالأهداف الأصلية.

وينبغى أن تلحق العملية التنموية التالية بأى برنامج تدريبى جار كجزء مكمل له؛ فبداية، عليك أن تعى محتوى وجوهر المادة المقدمة؛ أى أن تبدأ بفهم المبادئ الأساسية لما هو أمامك، ثانياً: عليك أن تدون بالتفصيل ما تعلمته مضيفاً إليه أفكارك وآراءك الخاصة، ثالثاً: قم بدراسة المادة التى لديك وإشراك الآخرين معك فيما تعلمته، وذلك لزيادة مستوى التفاهم فيما بينكم، ولخلق مفردات مشتركة، ولو على سبيل التغيير، والتعرف على آراء الآخرين فيك، رابعاً: قم بتطبيق تلك المبادئ، مختبراً مدى جدواها فى ظل ظروفك الراهنة. خامساً: راقب النتائج.

إن ما يميز النمو الحقيقى عن النمو الزائف هو تلك العملية التنموية التدريجية، وعندما يتم تدريب الأفراد على المبادئ الإدارية من خلال تلك العملية، فإنهم يتحررون من القيود التقليدية والأساليب العتيقة، كما تتزايد لديهم القدرة على توجيه أنفسهم وإيجاد الباعث على القيام بالعمل من داخلهم، وعندما يتم تدريبهم على هذا النمط، يصبحون قادرين على إيجاد السبل إلى تحسين وتعديل أنظمتهم وبنيتهم وأساليبهم كى تتوافق بدرجة أكبر مع رسالتهم وقيمهم وأدوارهم وأهدافهم.

برامج تخطى الحواجز

فى الرابع عشر من أكتوبر سنه ١٩٦٧ استطاع الطيار تشوك ييجر ١٩٢٣ أن يخترق حاجز الصوت معلناً بدء حقبة جديدة من الطيران بسرعة تتجاوز سرعة الصوت، فى الوقت الذى كان فيه بعض علماء عصره البارزين على يقين من استحالة اختراق حاجز الصوت، بينما تنبأ آخرون بمصير مروع إذا أقدم الطيار على الطيران بسرعة الصوت؛ بأن

تتحطم الطائرة بمن فيها، وقد يفقد الطيار قدرته على الكلام، أو يشيب قبل الأوان، أو يتعرض لصدمة عنيفة، إلى غير ذلك من الآثار البالغة التى قد تنتج عن الإقدام على مثل تلك الخطوة، ومع ذلك فقد استطاع ييجر فى هذا اليوم التاريخى أن ينطلق فى الجو بطائرته (Bell Avia-tion X-1) بسرعة تبلغ ٧٠٠ ميل فى الساعة؛ أى بما يعادل ١,٠٦ مرة قدر سرعة الصوت، وبعدها بثلاثة أسابيع حقق سرعةً بلغت ١,٣٥ مرة قدر سرعة الصوت؛ ثم كرر الإنجاز بعدها بست سنوات؛ حيث طار بسرعة ١,٦١٢ ميلاً فى الساعة؛ أى بما يعادل ٢,٤٤ مرة قدر سرعة الصوت، وهكذا حطم ييجر أسطورة حاجز الصوت الذى لا يخترق.

يقول ييجر فى مذكراته: "كلما كنت أزيد من سرعة الطائرة، كنت أجد القيادة أكثر سلاسةً وهدوءاً. وهكذا ظللتُ أزيد من سرعة الطائرة حتى بدأ مؤشر السرعة يتأرجح، لقد كان المؤشر يشير إلى أن السرعة تبلغ ٠,٩٦٥ من سرعة الصوت، ثم فجأة أصاب المؤشر عطب، وكنت، من شدة السرعة، أتوهم أشياء فقد كنا نطير بسرعة تفوق سرعة الصوت، ومع ذلك كانت الطائرة تطير كما لو كنا على بساط من حرير؛ حتى إننى أراهن أن جدتى لو كانت معنا لاستطاعت أن تشَرب كوب عصير الليمون دون أن يهتز لها طرف، ولقد كدت أُذهل من شدة الدهشة، وبعد كل تلك الإثارة، اكتشفت أن تحطيم سرعة الصوت تمثل إحباطاً، وكان اختراق حاجز الصوت، الذى كان مجهولاً لنا، أشبه بسكين تمضى فى قالب من الزبد، ولقد أدركت، مؤخراً، أن تلك المهمة لابد وأن تنتهى بحالة إحباط، ولكن ليس للمهمة نفسها، بل لأسلوب التفكير التقليدى العقيم، فلم يكن الحاجز فى السماء بل فى معرفتنا

وتجربتنا حول الطيران بسرعة تتجاوز سرعة الصوت " .

ورغم أن الإنسان استطاع أن يكسر " حاجز الصوت " ، فلا يزال يواجهه حاجزٌ آخر أشد بأساً ، ويمثل حجر عثرة بالغة فى طريق التقدم الإنسانى ، ألا وهو "الحاجز الإنسانى" ويمثل كسر "الحاجز الإنسانى" أو التغلب على مستوى الأداء الحالى - صعوبة تمثل فى تحديها صعوبة كسر " حاجز الصوت " الذى ظل ، طوال أربعة عقود ، مستعصياً على مهندسى الطيران . لماذا؟ لأنه بدلاً من أن ينظر المدراء إلى من يعملون لديهم على أنهم أصول ومزايا تتمتع بها المؤسسة ، فإنهم يرون فيهم قيوداً ، مالم تكن هناك مسؤوليات ملقاة على عاتقهم ، لذا فعادةً يترسخ الأداء المتدنى فى كل عملية وإجراء يتبع فى المؤسسة ، بل وفى بنية الشركة وأنظمتها ، ويقود بعض المدراء مؤسساتهم ، على مستوى قدراتها المحدود ، حسب رؤيتهم ، بسرعات بطيئة نحو معدلات إنتاج متدنية ، وهم على يقين تام أن أية صورة من صور الأداء العالى ، والتى قد تمثل نغمة شاذة فى مسيرة الأداء المتدنى الذى يمضون فيه ، قد تؤدى إلى اختلال عجلة القيادة فى أيديهم ، وبالتالى انهيار المؤسسة .

فى الوقت الذى يعمل فيه بعض المدراء الشجعان ، والذين تم تدريبهم تدريباً عالياً ، على تجاوز الحاجز البشرى الأسطورى ، وإثبات إمكانية تحقيق زيادة فى معدلات الأداء البشرى تصل إلى نسبة ٥٠٠٪ وليس مجرد ٥٪ ، دون أن يفقد أحد صوته أو يشيب قبل أوانه أو يتعرض لصدمات عنيفة ، والحقيقة أن أفراد المؤسسات ذات الأداء العالى يتطلعون دائماً إلى الأداء الذى يمنحهم صحةً وسعادةً أفضل ، ولما كان مدراؤهم يعاملونهم على أنهم أقيم وأسمى ما تمتلكه المؤسسة من موارد ،

فإنهم فى المقابل يساعدون بعضهم البعض لتحقيق قفزة نوعية فى الجودة والإنتاج، كما أنهم يبحثون دائماً عن التدريب على مبادئ وأساليب الإدارة الخارقة، ويتمتعون بإيمان راسخ فى القدرات العالية الكامنة لدى موظفيهم.

وينبغى أنْ تنشأ البرامج التدريبية وبرامج التنمية من رؤية الشركة ومبادئها ورسالتها، كما ينبغى مراعاة أن تكون تلك البرامج قادرة على منح الأفراد القدرة على الأداء بهمة ونشاط، والسمو بأدائهم، والتقدم فى شجاعة نحو المجهول، مسترشدين فى رحلتهم عبر المجهول بقدرتهم على التفكير والتخيل، وليس حفظ القواعد واستظهارها، كذلك ينبغى أن تعمل تلك البرامج على منحهم القدرة على تخطى المخاوف والإخفاقات السابقة، وتحتاج الكثير من الشركات والأفراد إلى تحقيق قفزة نوعية فى الأداء، وتغير صحى فى العادات، وتحول واسع فى أنماط العمل؛ وإلا أخفقت تلك البرامج فى تحقيق الهدف منها، وصارت مجرد إجراء روتينى، وليس هذا بالأمر الجيد بأية حال.

التخلص من تأثير الماضى

كى تنجح فى التخلص من عاداتك القديمة وتؤسس لنفسك عادات جديدة، عليك أن تتعلم كيف تروض القوى المعِّوقة لك وتُعِدّ القوى المحركة للانطلاق نحو تحقيق انتصارات فردية يومية؟

إن مسألة التخلص من تأثير الماضى هى - إلى حد كبير - مسألة امتلاك هوية واضحة وهدف قوى؛ بأن تعرف من أنت؟ وماذا تريد؟

فالأداء لا يكون به خلل إلا إذا كان من مؤسسة تعانى من خلل ، كما أنه عادةً ما يرجع إلى وجود خلل فى ترتيب الأولويات ، والقرارات الضعيفة من السهل جداً التأثير عليها ، سواء كان هذا المؤثر مصدره المشاعر أو الحالة المزاجية أو الظروف .

لا يغفل ذوو الفعالية العالية عن أولوياتهم أبداً ، فأولوياتهم دائماً نُصب أعينهم ، لكن جدول تلك الأولويات لا يتحكم فيهم ، بل هم الذين يتحكمون فيه .

فهم الذين ينظمون جدول أولوياتهم الأسبوعى ، ويعدلون فى برنامجهم اليومى ، ومع ذلك فهم ليسوا متقلبى المزاج ؛ يميلون إلى تغيير أولوياتهم باستمرار لغير حاجة أو ضرورة ، إنما هم يجيدون إحكام قبضتهم على أمورهم ، ويتمتعون بقدر كبير من الانضباط والثبات والتركيز ، ولا يخضعون أبداً لخواطر تتراءى لهم ، أو ظروف تعوق مسيرتهم ، ويتخيرون الأوقات المناسبة ، والتى يكونون فيها فى قمة نشاطهم للمشاريع والأعمال الهامة الخلاقة التى تحتاج إلى مزيد من التخطيط والترتيب ، ويحددون لها وقتاً كافياً لأدائها ، بينما يرجئون الأعمال الأقل أهمية والتى لا تحتاج قدراً كبيراً من النشاط إلى الأوقات التى يكونون فيها أقل نشاطاً ، والتى يكون فيها الإجهاد قد بدأ يَحد من قدرتهم ، ويتجنبون كذلك القيام بنفس العمل مرتين لما فيه من إضاعة للوقت ، كما أنهم لا يتطرقون إلى جانب من جوانب العمل إلا إذا كانوا بصدد اتخاذ إجراء بشأنه .

إن الانضباط هو القدرة على قطع العهود والوفاء بها واحترام الالتزامات ، وهو السبيل إلى التخلص من تأثير الماضى علينا ، فإذا ما

بدأنا بالالتزامات الصغرى، نستطيع تدريجياً أن ننمى ونقوى إحساسنا بالالتزام تجاه شخصنا، وتجاه التزاماتنا أيضاً، ونبنى قدراتنا على قطع العهود والالتزامات الكبرى والوفاء بها، وفى النهاية ينمو إحساسنا بالالتزام الشخصى، ويصبح أقوى من حالاتنا المزاجية، وبالتالى نتجنب الإفراط فى قطع المزيد من العهود والالتزامات؛ لأننا بالفعل نفى بما نقطع على أنفسنا من عهود والتزامات.

نستطيع أن ندون قائمة بالتزاماتنا الواجب أداؤها، ونضعها فى متناول أيدينا، وهذه وسيلة عادة ما تحقق نجاحاً، ولقد طورت أخيراً أداتى الخاصة بالقيام بهذا الأمر، وهى الأداة التى أسميها بالأداة المنظمة للعادات السبع. إن تسجيل أهدافنا وأدوارنا يدعم قراراتنا، ويذكرنا بتوفير الاستعدادات اللازمة من وقت كافٍ وموارد لازمة للوفاء بتعهداتنا.

ونستطيع أن نستهل تلك العملية بالمبادرة إلى الالتزام بالاستيقاظ مبكراً فى موعد محدد من الصباح، بغض النظر عن حالتك المزاجية، ثم تقطع عهداً آخر على نفسك باستغلال تلك الساعة التى توفرت لديك فى القيام بأمر مفيد، مثلاً كأن تضع برنامجاً لما ستقوم به فى يومك أو تستعد وتتجهز لبعض أمورك خلال اليوم، بعدها ابدأ فى التنفيذ، ستذهل من النتيجة التى تحققت لك والقدر الهائل من القدرة الذى توفر لك فى مبدأ الوفاء بالعهود واحترام الالتزامات، والنتيجة الأهم هى أن احترام العهود والالتزامات يقود إلى احترام الذات وإلى النزاهة الشخصية وترسيخ أسس ودعائم النجاح الحقيقى.

قوى عظمى ثلاث

تخبرنا علوم الفضاء أن مقدار الطاقة المستهلكة خلال عمليتى الإقلاع والهبوط للتغلب على قوة الجاذبية الأرضية يفوق كثيراً مقدار الطاقة المستهلكة فى الإبحار فى الفضاء لمسافات كثيراً ما تبلغ ملايين الأميال، والعودة مرة أخرى إلى جمال الأرض.

نفس الشيء ينطبق هنا، فنحن نبذل المزيد من الجهد والطاقة عند استهلال مسلك جديد، وذلك لأن عاداتنا القديمة تبذل قوة مضادة فى محاولة لاجتذابنا إليها مرة أخرى، وقد نتخذ يوماً قراراً لننقضه فى اليوم التالى، فقد تقطع عهداً على نفسك بالإقلاع عن التسويف والمماطلة فى أداء واجباتك المتأخرة، والمبادرة إلى مشاريعك الهامة غير العاجلة، فقط كى تنقض القرار وتعود إلى عادتك القديمة الانهزامية بقطع العهود ونقضها، وربما بعد ذلك تتساءل بينك وبين نفسك عن قيمة وأهمية الاضطلاع بأى التزامات.

ولكن كيف نستطيع أن نتخلص من عاداتنا السيئة، ونضع لأنفسنا عادات جديدة صحية؟ علينا أولاً أن نجلس ونتأكد من حساباتنا كيلا نعلن اعتزامنا على القيام بأمر ونضع له حجر الأساس، وبعدها نكتشف أننا غير قادرين على إنهائه. إننا إذا عجزنا عن إنهاء ما بدأناه فسنجعل من أنفسنا أضحوكة للآخرين مالم نكن أضحوكة لأنفسنا. كل ما علينا هو أن نجلس أولاً ونتأكد من حساباتنا، ونضع فى حسابنا القوى المضادة ومدى تأثيرها؛ كى نتأكد من امتلاكنا قدراً كافياً من الدوافع يؤهلنا للانتهاء مما لدينا من عمل.

ويعلمنا تحليل القوى الميدانى أن هناك فى كل مكان قوى مضادة بالغة

التأثير ومتحفزة لإجهاض أية قوى دافعة وليدة. ينبغى قبل بذل أى جهد جاد لتغيير عادة قديمة أن نضع فى اعتبارنا تلك القوى المضادة؛ فمثلاً إذا قررنا أن نتبع نظاماً غذائيّاً معيناً، ينبغى علينا أولاً أن نضع فى اعتبارنا المواقف التى قد نقع فيها، والأماكن التى نتواجد فيها، ومتى ينبغى أن نكون هنا، ومتى لا ينبغى أن نكون . . . بالتالى نستطيع أن نتجنب الأشياء التى قد تعوق التزامنا بما اتخذناه من قرارات، بل ويمكننا أن نضيف الأشياء التى من شأنها أن تساعدنا على تنفيذ قراراتنا.

وللعادات القديمة قدرة جاذبة هائلة قادرة على إعادتنا للدوران فى أفلاكها مرة أخرى، وكى نتغلب على عادات متأصلة بداخلنا، مثل: التسويف والمماطلة والانتقاد والنهم للطعام والإفراط فى النوم، فإن الأمر يتطلب منا أكثر من مجرد قوة إرادة، وربما نكون نتعامل مع قضايا تتعلق بمكارم الأخلاق الأساسية وتحتاج منا إلى إدراك شىء من إعادة التوجه الأصولى أو تحولاً جوهريّاً يمكننا من تحقيق ما نرمى إليه.

وعادة ما يفتقد القرار الشخصى وقوة الإرادة إلى القدرة على تحقيق الهدف، وربما لا نجد أمامنا بديلاً عن الاشتراك مع آخرين يتفقون معنا فى الهدف والدخول معهم فى مجموعات تقوية عملية، ولعل أبلغ برهان على مقدرة تلك المجموعات يتمثل فى نجاح جمعيات ومنظمات مثل "جمعية مدمنى الكحول المجهولين" (وهى تنظيم يضم مدمنى الكحول الذين لا يرغبون أن يعلنوا أسماءهم؛ حيث يعقدون اجتماعات وجلسات علاج).

وحتى إذا اهتدينا فى بداية الطريق إلى التغيير، يظل التغيير فى بدايته صعباً، فبمجرد أن نقرر أن نتغير، وأن نقلع عن الماضى، وأن نبدأ الرحلة

إلى عالم جديد - سيتعين علينا أن نضحى بحريتنا فى تحقيق رغباتنا وأهوائنا؛ حتى تترسخ لدينا عاداتنا الجديدة، وحتى يتلاشى لدينا الحنين إلى الأيام الخوالى. سنعانى لدى هجرنا تلك العادات من رغبات ملحة وميول إلى القيام بتصرفات اعتدنا عليها حتى صارت جزءاً من روتين حياتنا، وكما أن رجال الفضاء يقاسون من تأثير القوى الطبيعية مثل قوى الجاذبية الأرضية، كذلك نحن سنجد أنفسنا فى مواجهة ظروف قاسية لدى محاولتنا التغلب على تأثير وجاذبية الماضى.

إن ما وطَّد للعادات السيئة تلك المكانة التى احتلتها فى حياتنا هو الثلاث قوى العظمى المتمثلة فى الشهوة والكبر والطموح، وقد تناولنا تلك القوى بالتفصيل فى الفصل الثالث، وفيما يلى استعراض سريع لها.

أولاً: قوى الرغبات والشهوات: جميعنا يأتى عليه بعض الوقت تتحكم فيه شهواته - على سبيل المثال شهوة الطعام والشراب - وهناك الكثيرون الذين يقعون فى أسر غرائزهم ويصبحون عبيداً لبطونهم وشهواتهم، تتحكم فيهم وفى عقولهم، وتقودهم إلى مصيرهم المحتوم، وعندما نفرط فى الإذعان إلى شهواتنا، نفقد الإحساس باحتياجات الآخرين، ونصبح سريعى الغضب، ونؤذى الآخرين من جراء غضبنا، ونفتعل المشاكل لأهون الأسباب، وهكذا، عندما نترك أنفسنا لشهواتنا وغرائزنا تسيرنا تبعاً لأهوائنا، وينتهى بنا الحال إلى انهيار فى ميدان علاقاتنا بالآخرين.

وقد كتب سير والتر سكوت فى هذا الشأن يقول: "إن من ينغمس فى ملذاته ويطلق العنان لغرائزه، يودى بعقله، ويضع غمامةً على

بصيرته؛ وهو بذلك يرضى طبيعته البهيمية، ويلحق الأذى بطبيعته الإنسانية، ويعيش في صراع بين طبيعتيه المتصارعتين" .

ثانياً التكبر : إذا افتقد الإنسان الثقة في تعريفه لذاته وصورته التي يرى فيها نفسه، بحث عن هويته في مرآة مجتمعه، وراح ينشد استحسان من حوله، وهكذا يصبح مفهومنا لأنفسنا نابعاً من آراء الآخرين فينا، مما يدفعنا إلى محاولة توفيق حياتنا بما يجعلنا عند حسن ظنهم بنا، وكلما زادت درجة نجاحنا في إرضاء الآخرين زاد فينا الكبر، وشعرنا بالخيلاء لما حققناه من إرضاء لهم، غير أن مطالب من حولنا تتغير، وآراءهم تتبدل، وبينما نحن نداهن الآخرين ونخادعهم، رغبةً في نيلِ استحسانهم، مستسلمين لشعورنا بالزهو والخيلاء، نكون في الحقَيقة مخادعين لأنفسنا، ويكون حقيقة شعورنا هو الإحساس بالرهبة والخوف، الخوف على المكانة التي وصلنا إليها من أن نهوى دونها، وهكذا نظل في حالة حرب مستمرة من أجل الحفاظ على الصدارة الزائفة التي نتوهم أنفسنا على قمتها.

ثالثاً: الطموح : عندما يعمينا الطموح نسعى أول ما نسعى إلى أن يتفهمنا الآخرون، وأن نحوز المجد والسلطة والمكانة العالية، دون أن نلقى بالاً إلى عوامل الزمن والموهبة والمقدرة؛ على اعتبار أنها هي المسؤولة عن تقدمنا، وعلى أساسها تكون المكانة التي نصل إليها. يميل الأفراد الذين يتصفون بشدة الطموح إلى حب التملك، ويفسرون كل شيء من منطلق العائد الذي سيعود عليهم منه، وهكذا يصبح كل من حولهم منافساً لهم، حتى من يرتبطون بهم بروابط وعلاقات؛ مهما كانت وثيقة الصلة، ومهما كانت قوية، يصبحون منافسين لهم، ولا

يتناهون عن استغلال كافة أساليب الخداع والتلاعب فى سبيل تحقيق أهدافهم التى يسعون إليها .

النصر اليومى الفردى

يستطيع المرء أن يحقق أول انتصاراته اليومية على الصعيد الشخصى إذا تمكن من التغلب على رغبته فى النوم ، واستطاع أن ينهض من نومه مبكراً ، وبالتالى يستطيع المرء أن ينتقل من انتصاره الأول الفردى إلى انتصارات أخرى عديدة على أصعدة مختلفة ؛ لأن الانتصارات الصغيرة هى الطريق إلى تحقيق الإنجازات الكبيرة .

ومن شأن هذا الانتصار المبكر أن يمنحك إحساساً بالنصر ؛ بالفوز ؛ بأنك قادر على تحريك دفة أمورك وتسيير شؤونك ، وهذا الإحساس هو الذى يقودك إلى التغلب على صعاب أخرى أكبر ، وعبور حواجز أكثر تصادفها على مدار يوم . إن استهلال اليوم بنصر مبكر على الصعيد الشخصى لهو أحد الأساليب الجيدة للتغلب على العادات القديمة وتحطيمها ، وتأسيس عادات أخرى جديدة .

تزداد قدرتنا على التجويد وتحسين الأداء بمثابرتنا على الانضباط ، والمضى قدماً فى أداء المهام الصعبة ذات الأهمية مبكراً بينما نحن فى أوج نشاطنا وقمته ، وإرجاء الأمور الأخرى الروتينية قليلة الأهمية إلى أوقات أخرى تالية ، وعندما نصل إلى هذا المستوى من الأداء تصبح حياتنا محصلة لقراراتنا وأهدافنا وخططنا التى نرسمها لأنفسنا ، وليست نتاجاً لظروف وأحوال لا حيلة لنا فيها .

كلنا لديه معاركه الشخصية التى عليه أن يخوضها بنفسه، وجميعنا لديه فرصة خوض المعارك العامة فى ذهنه أولاً قبل أن يطأ بقدمه ساحتها، وبهذه الطريقة نستطيع أن نستعد ونتجهز لتحديات اليوم وصعابه قبل أن تقابلنا؛ حيث نستطيع أن نعالج طموحاتنا المفرطة وأنانيتنا وأهواءنا ونفاد صبرنا وإحساسنا بالغضب وحب المماطلة والتسويف وانعدام المسؤولية - نستطيع أن نحارب تلك الخصال ونتغلب عليها أولاً قبل أن نخوض ساحات أية حرب أخرى.

وبعد ذلك، وعندما تطرق المعارك العامة أبوابنا - فى صورة مخاوف وضغوط نخشى منها على أرواحنا - سيكون لدينا من القوة ما يمكننا من تحقيق الانتصارات على أسس ومبادئ قويمة. إن تحقيق النصر فى المعارك الخاصة قبل دخول ساحة المعارك العامة لهو أسلوب آخر جيد من أساليب تحطيم العادات القديمة وتأسيس عادات جديدة، ولقد تعلمت من تجاربى وخبراتى أن المرء إن لم يكن لديه رصيد من الانتصارات على المستوى الفردى فلن يكون قادراً على تحقيق انتصارات على المستوى الجماعى.

توفيق الأوضاع أمر فى غاية الأهمية

يمكننا أن نرتقى بقدراتنا على تحطيم العادات القديمة وصياغة عادات جديدة، مثلما نرتقى بقدرة رئتينا على التنفس، باتباع برامج تدريبية بدنية معنية، مثل الأيروبكس.

لا شك أن المرء يعجز عن أن يعدو أسرع مما تؤهله له قدراته البدنية؛

لذا ينبغى علينا أن نبنى قدراتنا البدنية تدريجيّاً، ونحن نقصد بتدريبات الأيروبكس تلك البرامج التدريبية التنشيطية التى تهدف إلى خلق بنية قوية تتمتع بقدرة كافية، بحيث تمد أنظمة الجسم المختلفة بالموارد اللازمة، وعندما يتعرض شخص - ممن يفرض عليهم أسلوب حياتهم الجلوس طويلاً وندرة الحركة - لبذل مجهود بدنى كبير، فإنه يشعر بجسده ينقبض كما لو كان يصرخ طالباً إمداداً من الأكسجين، ناهيك عن القصور الذى يعانيه جهازه الدورى وجسده ككل والذى قد يفضى إلى نوبة قلبية أو سكتة دماغيه، وقد ينتهى الأمر بوفاته.

فالمبدأ هنا، إذن، هو أن نعد أنفسنا من خلال تدريب تدريجى مستمر يوميّاً لمشاعرنا وأحاسيسنا، علينا أن نربى مشاعرنا وأحاسيسنا على التجلد وقوة الاحتمال كى نرتكز عليها متى احتجنا إليها.

أما فيما يتعلق ببناء عادات جديدة، فالتدريب الذى أوصى به من أجل تحقيق هذا الهدف، وهو بناء العادات الجديدة، يتحقق بالتدريب اليومى على أمرين؛ الأول: هو تكوين منظور خاص بك، والثانى: هو بناء القرارات والالتزامات على ضوء هذا المنظور. يمتلك الانسان القدرة على السمو بنفسه، والارتفاع فوق اللحظة، ورؤية ما يجرى، ومعرفة ما كان ينبغى أن يحدث. إننا فى حاجة إلى الوقت الكافى كى نتدبر أمرنا ونتخذ قراراتنا فى ضوء فهمنا، وكما يقول جيته: "ينبغى ألّا نترك الأمور الأكثر أهمية تحت رحمة الأمور الأقل أهمية" فالتروى والتدبر يعين المرء على الحفاظ على منظوره للأمور، وأهدافه فى الحياة، وترتيب أولوياته.

اقتراحات خمسة

إذا استطعنا القيام بالأمور الخمسة التالية، سنحوز فى نفوسنا قوة تمنحنا الصلابة وقت الشدة؛ وفى ساعات الابتلاء.

* علينا ألا نقطع على أنفسنا عهوداً لا نقدر على الوفاء بها.

* علينا أن نأخذ على أنفسنا عهوداً والتزامات وقرارات يكون من شأنها الارتقاء بأدائنا إلي الأفضل والأحسن، والأفضل أن يشارك فى قراراتنا والتزاماتنا بعض المقربين إلينا.

* لتعتمد على ما لديك من معرفة شخصية، ولتنتق العهود التى تقطعها على نفسك.

* علينا أن نعتبر عهودنا تلك ومدى التزامنا بها مقياساً لنزاهتنا وإيماننا فى أنفسنا.

* ولنتذكر أن النزاهة الشخصية أو التحكم فى الذات هو الأساس الذى يبنى عليه نجاحنا مع الآخرين.

إحدى الممارسات البسيطة التى من شأنها أن تقودك للتقدم فى سعيك نحو التميز، على المدى البعيد، والنضج التام (المتمثل فى الشجاعة الموزونة بالتروى) والنزاهة، هى أن تتوقف قليلاً قبل كل اختبار لعادة جديدة أو سلوك مرغوب فيه، وتبدأ فى السيطرة على نفسك. ابدأ فى اكتشاف طاقاتك ثم احشدها. توقف عن القلق واعقد العزم. تخير الوقت الذى تكون فيه فى مزاج مناسب. تخير رد فعلك الذى ينبغى أن يأتى متحلّياً بروح المبادرة. اسأل نفسك: "ما التصرف الأمثل لهذا الموقف؟". تخير الأسلوب الأمثل للتعبير عن نفسك بحيث يقضى على

أى تردد بداخلك أو أى تناقض مع وجهتك التى اعتزمتها ، كما ينبغى أن يأتى هذا الاختيار مؤيداً لقصدك الذى اعتزمته .

عندما تحين لحظة الإقلاع ، يقول ملاحو سفن الفضاء " فلتكن كافة الأنظمة على أهبة الاستعداد . هذا يعنى أن كل شيء يكون على أتم استعداد ؛ لذا فهم يستطيعون أن ينطلقوا من منصة الإطلاق ، وأن يجروا المناورات فى الفضاء ؛ لأن كل شيء معد جيداً ومنسق ومتناغم مع باقى الأنظمة ومجهز للانطلاق .

قد تكون جملة " فلتكن كافة الأنظمة على أهبة الاستعداد تعبيراً مناسباً لحالتنا للإشارة إلى أن كافة الأنظمة مستعدة لتنطلق بنا إلى المستوى الأرقى حسبما خططنا له ، وعندما لا تتوافق عاداتنا مع قيمنا ، أو نظام عاداتنا مع نظام قيمنا ، نصبح عرضةً لمقاومة وشكوك داخلية ، وقد ينتهى الأمر إلى فشل المهمة وإجهاضها منذ بدايتها . إن ما يمنح قراراتنا وعزمنا الصادق القدرة على الإنجاز هو السلوك الإيجابى النشط ، وبمقدور العمل - العمل الحقيقى - أن يغير من كل خلية بداخلنا ويدفعها إلى الأحسن . إن العمل هو ما يغير من نظرتنا إلى أنفسنا ، وسلوكنا الشخصى فى مجمله ثمرة لهذا المحرك الذى نشكله داخلنا بأيدينا .

وبناء على ذلك ، فإن المرء إذا قطع على نفسه عهداً ولم ينجزه - أصبح عرضة لانهيار خطير فى دعائم بنيته الأخلاقيه ومكارم أخلاقه ، وهكذا يتهدد الخطر نزاهته وسموه الأخلاقى ، ثم يفقد تدريجيّاً احترامه لذاته ، ثم ينتهى به الأمر إلى خلق صورة لنفسه تغاير حقيقته ، ويبدأ فى توفيق سلوكه على أساس تلك الصورة ، لكننا إذا أبلينا بلاء حسناً مع كل تحد جديد وصعوبة جديدة نقابلها حتى نتغلب عليها ، سنخلق بداخلنا

حرية وقدرة من نوع جديد، قادرتين على السمو بنا إلى مستويات عالية، لم نحلم بها من قبل.

الفصل السادس

خلق الكون فى ستة أيام

لابد وأن تتم كل عملية نمو وتقدم حقيقى فى نسق تدريجى، خطوة بخطوة؛ حيث تتبع تسلسلاً تطوريا طبيعيّاً، فعلى سبيل المثال؛ تذكر لنا الكتب السماوية أن السماوات والأرض خلقتا فى ستة أيام. كل يوم كانت له أهميته، وكل شيء كان له الموعد الذى تم فيه خلقه؛ فالضياء كان له موعده الذى خلق فيه، وكذا الأرض، وكذا النبات، وكذا الحيوان، حتى انتهى بالإنسان. على أن عملية التطور المتسلسل تلك تشيع فى كل ميدان من ميادين الحياة.

* ففى طفولتنا، نتعلم كيف نتقلب فى مهدنا، ثم كيف نجلس، ثم كيف نحبو، ثم كيف نمشى، ثم كيف نجرى، وتتميز كل مرحلة من تلك المراحل بأهميتها الخاصة بها، ولا يمكن إغفال مرحلة معها أو تخطيها.

* وفى المدرسة، ندرس أولاً الحساب قبل أن ندرس الجبر، والجبر قبل حساب التفاضل والتكامل؛ لأننا لا يمكن أن نفهم حساب التفاضل والتكامل قبل أن نعى جيداً الجبر، وكذا الجبر لا يمكن أن ندرسه قبل الحساب.

* وفى مجال الإنشاءات، نحن نبنى أولاً الأسس القوية قبل أن نقوم بإضافة أي أطر جديدة أو وضع اللمسات الأخيرة.

نحن نعى تلك العملية التدريجية ونتقبلها فى ميادين الحياة المادية والفكرية لوجود مشاهدات وتوافر قرائن تؤكد ذلك، غير أننا فى ميادين التطور الإنسانى والتعاون الاجتماعى عادةً ما نعمد إلى الطرق المختصرة كبديل لعمليات التطور التدريجى مثل العمد إلى المصلحة قبل الأولويات، والمحاكاة دون الابتكار، والجمال الظاهر المصطنع بدلاً من الجمال الأخلاقى ومكارم الأخلاق، والشكل دون الجوهر، والتظاهر دون الكفاءة والجدارة والقدرة الحقيقية، بل إننا قد نتجاوز خطوات ضرورية فى محاولة منا لاختصار الوقت والجهد، وبعد ذلك، نرجو لو نجنى الثمار المرغوبة.

غير أن هذا الرجاء غالباً ما يذهب سدى؛ لأنه لا سبيل إلى الأساليب المختصرة، طالما أنك تصبو إلى تنمية مهاراتك ومواهبك فى العزف أو الخطابة أو غيرها من الهوايات، وكذا الأمر بالنسبة لتنمية العقول والشخصيات، لا سبيل إلى الطرق المختصرة. إن إنجاز أى أمر من أمور الدنيا، لابد وأن يتم على مراحل؛ لابد وأن يكون هناك عمليات نمو وتنمية متعاقبة، وعلى كل مرحلة من مراحل وخطى النمو يمكننا تطبيق مفهوم الخلق فى ستة أيام.

مثلاً فى لعبة التنس، فلنفترض أن أحد اللاعبين أراد اختصار الفترة الزمنية لبرنامج تأهيله وتنمية مهاراته، أو أن أحد اللاعبين من ذوى المستويات الضعيفة قرر أن يلعب مع آخر على مستوى جيد جداً لإعطاء من يشاهدونه انطباعاً جيداً عنه، ترى ماذا ستكون النتيجة؟ أو إذا أخبرت

أصدقاءك عن مدى إجادتك للعزف على إحدى الآلات الموسيقية رغم حقيقة تواضع مستواك، ومن هنا كان عليك إثبات مدى إجادتك للعزف، وإذا كان مستواك فى لعبة مثل الجولف جيداً، وكان عليك اللعب أمام آخر مستواه جيد جداً، هل يكفى مجرد التفكير الإيجابى للتغلب عليه؟

أعتقد أن الإجابة على تلك الأسئلة تبدو فى غاية الوضوح، فمن المستحيل بأية حال أن ترتقى إلى المستوى الذى تبغيه بينما أنت تتجاهل أو تتخطى أو تختصر عملية التطور تلك. إن هذا الأمر يخالف قوانين الطبيعة نفسها، وكل محاولة منك لاختصار تلك العملية سيكون مصيرها الفشل والإحباط والتخبط، فأنا لو كان مستواى ضعيفاً فى عمل ما، وأردت الارتقاء بمستواى لأصبح فيه جيداً جداً، فلابد وأن أمر بكل مستوى أكون فيه مقبولاً أولاً، ثم جيداً، ثم جيداً جدا وهكذا، فلن تجدى الطرق الجانبية والسبل المختصرة نفعاً، وكذا لن تجدى المظاهر أو التظاهر والانطباعات الجيدة، لا شىء - مهما أوهم بالنجاح - يمكن أن نستعيض به عن المهارة والحنكة.

وكى تتقدم فى مستواك، لابد وأن تقر بحقيقة تواضع مستواك، وأن ترفض أية لتجميله، مستواك بما يخالف الحقيقة.

إذا لم يمنح الطلاب معلمهم الفرصة للوقوف على حقيقة مستوياتهم من خلال طرح أسئلة عليهم، فلن يتعلموا أبداً ولن يتطوروا، كما أن التظاهر لا يمكن أن يستمر طويلاً، ففى النهاية لابد وأن ينكشف الأمر. إن الإقرار بالجهل عادةً ما يكون أول خطوات التعلم.

النمو الداخلى

والآن، لننتقل من النمو المهارى والمعرفى إلى النمو الداخلى للفرد، لنفترض مثلاً أن شخصاً يتمتع بمستوى فكرى عال، لكنه يعانى تذبذباً على المستوى العاطفى، لا شيء يضر، طالما أن الأمور تجرى على ما يرام، لكن ماذا سيحدث إذا اجتمعت الظروف الصعبة معاً فى آن واحد؛ من إرهاق إلى أزمات مادية، مروراً بالصعوبات الأسرية، كمشاكل الابن المراهق وصراخ الصغير وضجيج رنين التليفون؟

قد يجد الشخص غير الناضج عاطفياً نفسه غير قادر على كبح مشاعر غضبه ونفاد صبره وكثرة انتقاده للآخرين، بينما عندما تسير الأمور على ما يرام فلن يفكر المرء فى مواطن قصوره الداخلى أو عدم نضج شخصيته.

على أن اللجوء إلى الطرق المختصرة قد لا يبدو جلياً فى الأمور المتعلقة بالمسائل الروحية والاجتماعية والعاطفية، فقد نتصنع أو نتظاهر أمام الآخرين، وربما يصادفنا الحظ لوهلة ونتغلب على الصعوبة التى تواجهنا، بل إننا ربما نخادع أنفسنا، ولكن يبقى دائماً حقيقة أن معظمنا يدرك جيداً حقيقة شخصيته، ناهيك عن عدد غير قليل ممن يشاركوننا حياتنا وأعمالنا.

وكى نوثق روابطنا بزملائنا وشركاء حياتنا وأولادنا، علينا أولاً أن نتحلى بقوة العاطفة؛ حيث يتطلب منا الارتباط الفعال معرفة كيفية الإصغاء إلى الآخرين، والإصغاء ينطوى على الصبر والتفتح والرغبة فى فهم الآخرين، لكن التفتح قد يؤدى بنا إلى الوقوع تحت تأثير فكر الآخر والتغير. قد يكون هذا صحيحاً مالم تكن على يقين من أنك على

صواب، فإن كنت على يقين من أنك على صواب، فلن يكون بك حاجة إلى التغيير.

ستكتشف كم هو من السهل أن تتبادل الأفكار مع الآخرين، وتصغى لهم ويصغون إليك دون أن تتأثر أو تتغير، بل وتملى عليهم ما تراه، فمن السهل أن نتعامل مع الآخرين ونحن على مستوى عاطفى ضعيف، ونملى عليهم آراءنا، والتى تأتى بحكم درايتنا وخبراتنا من مستوى فكرى متقدم جداً.

الامتلاك قبل العطاء

حاولت ذات يوم أن ألقن ابنتى درساً فى قيمة المشاركة، وكان هذا فى وقت لم تكن هى فيه مستعدة لتلقى أى دروس فى هذا الشأن، والحقيقة أننى كنت أحاول أن أدفعها وأرتقى بها من مستواها الضعيف إلى مستوى جيد جداً.

عدت مساء أحد الأيام إلى المنزل؛ حيث كان هذا اليوم يوافق حفل عيد ميلاد ابنتى ذات الثلاثة أعوام، لأجدها في ركن منعزل عن بقية الحاضرين، بغرفة المعيشة، ممسكة بهداياها ولعبها، غير راغبة فى أن يشاركها أحد الأطفال الآخرين اللعب بها. بدأت أشعر أن الحاضرين من الآباء يتابعون هذا المشهد الذى ينم عن أنانية ابنتى، وشعرت كذلك بالحرج، لأننى أستاذ فى مجال العلاقات الإنسانية، وطبيعى أن ينتظر الجميع منى ومن أطفالى نمطاً سلوكيّاً أفضل من هذا.

كانت الأجواء ملبدة داخل الغرفة؛ حيث تجمع الأطفال الآخرون

حول طفلتى مادين أيديهم، مطالبين بمشاركتهم لها فى اللعب باللعب التى أحضروها لها؛ وبالطبع لم يكن من طفلتى سوى أن تمسكت بموقفها، ورفضت مشاركتهم لها فى اللعب. وقفت أحدث نفسى قائلاً: " ينبغى قطعاً أن ألقن ابنتى درساً فى المشاركة، تلك القيمة التى تمثل واحدة من القيم الأساسية التى نؤمن بها جميعاً"، وهكذا شرعت فى إجراء العملية التالية.

كان أول أسلوب اتبعته معها أن تقدمت منها فى هدوء، وقلت لها: " حبيبتى، هلا شاركت أصدقاءك اللعب بالدمى والألعاب التى أحضروها لك لتوهم".

فجاءتنى منها إجابة قاطعة بالنفى: "لا".

ثم كان الأسلوب الثانى الذى انتهجته معها، وهو أسلوب العقل: " حبيبتى، إذا تعلمت أن تشركى أصدقاءك معك فى لعبك بينما هم فى منزلك، فإنك ستجعلينهم يشركونك ألعابهم عندما تزورينهم فى منازلهم".

ثم جاءت الإجابة مرة أخرى بالنفى.

وبدأت أشعر أن موقفى يزداد حرجاً؛ حيث بدا واضحاً أننى أفتقد التأثير على ابنتى، ثم لجأت للحيلة الثالثة؛ الرشوة: "حبيبتى إذا أشركت أصدقاءك، فإن لك عندى مفاجأة خاصة؛ سأمنحك قطعة من العلك".

فانفجرت الطفلة فىّ صارخة: "لا أريد علكة".

عندها بلغ الحنق بى مداه، وكان الأسلوب الرابع الذى اتبعته، وهو

أسلوب التهديد: "إذا لم تشاركيهم اللعب، ستوقعين نفسك فى مشاكل".

"لا أبالى بالمشاكل، فتلك أشيائى، ولا يوجد ما يدفعنى لمشاركة أحد فيها".

وكان الأسلوب الأخير وهو أسلوب القسر؛ حيث أخذت بعض الدمى عنوةً منها وأعطيتها الأطفال الآخرين قائلاً: "هيا يا أطفال، إليكم اللعب. هيا العبوا بها".

ربما كانت ابنتى فى حاجة للإحساس بامتلاكها تلك الأشياء قبل أن تترك الآخرين يشاركونها فيها، فنحن إذا لم نشعر أننا نمتلك الأشياء فعلاً، لا يمكن لنا أن نمنحها الآخرين، لكننى فى تلك اللحظة فكرت فى رأى الآباء الموجودين فى الحفل أكثر مما فكرت فى نمو طفلتى وتطورها الفكرى والشعورى وعلاقتى بها. لقد أصدرت حكماً من البداية دون أن أفكر في وجهه نظرها؛ حيث رأيت أننى على صواب، وأنها ينبغى عليها أن تشرك أصدقاءها فى اللعب معها، وأنها كانت مخطئة فى عدم إشراكها لهم، وبناء على هذا الحكم، فقد بدأت فى محاولاتى لحملها بالحيلة على تنفيذ ما أرى، حتى اضطرتنى فى النهاية إلى إجبارها.

لقد جاء تصرفها من مستوى عاطفى متدن، بينما كنت أنا متوقعاً منها التصرف من مستوى جيد جداً، ربما لأننىَ أنا نفسى كنت وقتها فى مستوى عاطفى متدن. لقد كنت عاجزاً عن فهمها؛ أو عن التحلى بالصبر معها، أو فلتقل أَننى لم أرد أن أكون متفهماً أو صبوراً، ومع ذلك فقد كنت منتظراً منها الاستجابة والعطاء، ربما لو كنت أكثر نضجاً فى تصرفى معها، لتركت لها حرية الاختيار بين المشاركة وعدمها. ربما لو

كنت قد تدبرت الأمر جيداً، لكنت صرفت انتباه الأطفال عن هذا الأمر إلى إحدى الألعاب المسلية التى تجذب انتباههم، وبالتالى كنت سأمتص مقدار الضغوط الرازحة على صدر ابنتى، ومنذ ذلك الحين أدركت أنه متى حاز أطفالى شعوراً حقيقيًا بالتملك، كانوا أكثر مشاركة بطبيعتهم على الفور من تلقاء أنفسهم.

هناك أوقات ينبغى لك فيها أن تقدم الدروس وتعطى التدريبات، وأوقات أخرى لا ينبغى لك فيها أن تحاول تلقين أى درس، وعندما تتعرض العلاقات لفترات من التوتر يعكِّر فيها صفوها بعض المشاعر السلبية تفْهم كل محاولة لتلقين دروس أو إعطاء تدريبات على أنها محاولة لإصدار الأحكام والتعبير عن الرفض والاعتراض، والطريقة المثلي لمعالجة مثل هذا الموقف هى الانفراد بالشخص صاحب المشكلة، ومحاولة بحث المبدأ المتبع معه على انفراد، لكن هذا، للمرة الثانية أقول، يحتاج منا إلى شىءٍ من الصبر والتحكم الداخلى؛ أى أنه، باختصار، فى حاجة إلى نضجٍ عاطفى.

استعارة القوة يورث الضعف

وبخلاف الآباء، فقد يتميز بعض الموظفين والقادة والمدراء، وغيرهم ممن يشغلون المناصب السلطوية، بالكفاءة والمعرفة والمهارة (حتى إن مستواهم فيها يبلغ درجة التميز والكمال) لكنهم يعانون من عدم نضج عاطفى وروحى (حيث يكون مستواهم متدنياً)، وربما يحاولون الاستعاضة عن هذا النقص أو تلك الفجوة باستعارة قوة خارجية من منصبهم أو من سلطاتهم.

ترى كيف يتصرف غير الناضجين تجاه الضغوط الواقعة عليهم؟ كيف يكون رد فعل الرئيس تجاه مرؤوسيه عندما لا يؤدون المهام المكلفين بها بالأسلوب الذى يراه؟ وماذا عن المعلم حينما يتحدى تلاميذه وجهة نظره؟

كيف ستتصرف الأم غير الناضجة عندما تتدخل فى مشكلات ابنتها المراهقة؟ وكيف ستتصرف مع طفلها الصغير كثير المشاكل؟ وكيف سيتصرف الزوج غير الناضج مع زوجته عندما يختلفان في أوجه النظر بخصوص إحدى القضايا الشائكة؟ وكيف سيتعامل هذا أو ذاك مع التحديات التى تقابله فى العمل؟

يميل الأفراد غير الناضجين عاطفياً إلى استعارة القوة من منصبه أو من قدرته البدنية أو من مكانته أو من خبراته وتجاربه أو من ذكائه وعقليته أو من مشاعره، المهم أنه يبحث عن خلق اتزان فى شخصيته، لكن ماذا ستكون النتيجة؟ ستنتهى الحال بهذا المرء إلى إضعاف ثلاث مناطق:

الأولى: أنه يضعف نفسه؛ إن استعارة القوة من المنصب أو السلطة يقوى اعتماد المرء على العوامل الخارجية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

الثانية: أنه يلحق الضعف بالآخرين؛ حيث يتعلم الآخرون التصرف أو الاستجابة من منطلق الخوف أو التوافق، وهو الأمر الذى يشل تفكيرهم وحريتهم ونماءهم وانضباطهم الشخصى.

الثالثة: أنه يتسبب فى إضعاف علاقاته بالآخرين؛ حيث تتوتر علاقاتهم بالآخرين، ويحل الخوف محل التعاون، ويصبح الجميع متعسفين فى بناء أحكامهم، مهتاجين ميالين إلى تبنى مواقف دفاعية.

وربما يستغل مثل هذا الشخص غير الناضج عاطفيّاً قواه وقدراته جميعاً لإخضاع منافسيه؛ كى تكون له الغلبة فى إحدى المنازعات أو المناقشات، ورغم أنه قد ينجح فى الفوز لكنه يخرج خاسراً، فكلا الطرفين خاسر، وهكذا تصبح قوته مبنى ضعفه.

ألم يسأل أحد نفسه، إذا كنت أعتمد الآن فى قوتى على قوة ممتلكاتى أو منصبى أو سلطاتى أو مظاهر العظمة والأبهة التى أحوزها أو عضويتى فى إحدى المؤسسات الشهيرة أو حتى إنجازاتى، فماذا سيحدث إذا تبدلت تلك الأمور أو اختفت ولم يعد لها وجود؟

من الواضح أننا لا نزال متمسكين بحالات الضعف التى غرسناها في أنفسنا وفى الآخرين وألحقناها بعلاقاتنا بهم، والحقيقة أن من اعتاد على استعارة القوة من الغير سينتهى به الحال إلى فقد تأثيره على أولئك الذين كان يرجو إخضاعهم لسطوته، وسينشأ أطفاله وبداخلهم شعور بالضآلة والهوان، وبدون أى إحساس بالثقة أو الجدارة أو التفرد أو الاستقلالية، وبلا هوية، وقد يتمرد عليهم شركاؤهم فى العمل، ويردون عليهم الأذى الذى ألحقوه بهم وبطريقتهم، وغالباً ما يأتيهم مصابهم فيما هو عزيز عليهم.

إذن، فمن أى مصدر ننهل القوة دون أن يلحق ذلك بنا ضعفاً؟ فقط من المصادر التى تبنى بداخلنا قدرة وكفاءة داخلية تعيننا على التعامل مع ما يستدعيه الموقف وما يطرأ عليه من تغيرات؛ فعلى سبيل المثال، يستمد الجراح قوته من معرفته العلمية المتقدمة ومهاراته الفنية العالية، والعداء يستمد قوته من بنيانه المتكامل وقدميه القويتين ورئتيه الكبيرتين.

بمعنى أننا يجب علينا أن نسأل أنفسنا: " ما الذى يتطلبه منا الموقف؟

أى نوع من القوة أو المهارة أو المعرفة؟ فى أى شكل يريدنا أن نظهر؟ " . من الواضح أن أدوات الجراح أو الرياضى ومظاهره وصلاحياته ليست سوى رموز لما يمكن أن يحتاج إليه ، ولذا فهى ليست ذات قيمة بدون الجوهر - بدون مستخدمها .

آثار النمو الشخصى

أرى أن هناك ستة آثار هامة لعملية التطور التدريجى :

* إن النمو عملية طبيعية ؛ فلكى نحصد لابد أن نزرع ، وكى نفهم التفاضل لابد أن ندرس الجبر ، وقبل أن نتعلم السير تعلمنا الحبو أولاً .

* إننا مختلفون عن بعضنا ، فنحن نمثل مستويات نمو متباينة فى النواحى الجسدية والاجتماعية والعاطفية والفكرية والروحانية ، وإذا كنت أمثل مستوى مختلفاً عن المستوى الذى تمثله ، فربما يكون ما لم أستطع تحقيقه قد تمكنت بالفعل أنت من تحقيقه فى مرحلة سابقة ، والعكس بالعكس ، وقد يكون ما أراه أنا مستوى ضعيفاً ، تراه أنت مستوى جيداً .

* تمثل المقارنات خطراً بالغاً ؛ فالمقارنات تؤدى إلى الإحساس بعدم الأمان ، ومع ذلك فنحن نميل إلي عقد المقارنات بين أطفالنا ومساعدينا وبقية معارفنا ، وإذا كان إحساسنا بالقيمة والأمن ينبع من عقد تلك المقارنات ، فلن نشعر بالأمان أبداً ، بل إننا سنشعر بقلق ما بعده قلق ؛ حيث نشعر للحظة بتفوقنا وفى اللحظة التالية بتدنى مستوانا عن الطرف الآخر فى المقارنة . إن الآراء والعادات والتقاليد دائماً ما تتغير ، ولا أمن

ولا استقرار يبنى على متغيرات.

كما أن الاستقرار الداخلى لا يأتى من عوامل خارجية. وإن القوة المستعارة من مصدر خارجى لا يكون من شأنها أن تبنى بنية المرء الداخلية وتقويها، فلن تؤدى إلا إلى إضعاف المرء داخلياً، بل والأكثر من ذلك، فإن المقارنة والاستعارة قد تجلب الزهو والرضاء الذاتى من ناحية، لكنها ستؤدى من ناحية أخرى إلى الإحباط والحنق على الذات، فهما يشجعان المرء على انتهاج الأساليب المختصرة، والانقياد إلى آراء الآخرين، والعيش على المظاهر، كما يشجعان على استعارة المزيد من القوة من المصادر الخارجية، والأفضل أن نقارن أنفسنا بأنفسنا لا بغيرنا، فلا يمكن أن نبنى سعادتنا، أو نجعلها ترتكز، على نجاح الآخرين وتقدمهم، يمكننا فقط أن نعنى بسعادتنا نحن دون غيرنا. ينبغى فقط أن نقارن بين الأفراد على أساس قدراتهم، ثم نتأكد بعد ذلك باستمرار أن قدراتهم وجهودهم تسير تجاه تحقيق تلك السعادة. ينبغى علينا أن نتساءل: "كيف يستغل المرء ما لديه من قدرات؟" بدلاً من أن نقارن بين شخص وآخر، ثم على أساس تلك المقارنة نمنح حبنا لهذا ونوقع العقوبة على ذاك.

* لا سبيل إلى الطرق المختصرة، فإذا كان أدائى فى يوم ضعيفاً، وكانت لدى الرغبة فى أن يصبح أدائى متميزاً، فلابد أن أمر بمراحل يتدرج فيها مستوى الأداء ليصبح متوسطاً ثم جيداً ثم جيداً جيداً، وإذا ما تظاهرت بالتميز كى أترك لدى الآخرين انطباعات، جيدة سينتهى الأمر بخسارة فادحة. إن محاولات المرء لأن يصبح كل شىء لكل الناس لا تبوء إلا بخسارة احترام الجميع، بما فى ذلك احترامه هو ذاته لنفسه، وإذا كان أداء البعض متوسطاً، فإنه من العبث، إضافةً إلى أنه من الظلم،

مقارنتهم وانتقادهم؛ لأنهم ليسوا على مستوى جيد جداً أو ممتاز، فليس هناك طريق مختصر إلى التميز.

* كى نتحسن، علينا أن نبدأ من حيث نحن، لا من حيث يفترض بنا أن نكون، أو من حيث يكون شخص آخر، أو حتى من حيث يظننا الناس، وإذا عملنا على أن نتقدم خطوة كل يوم فى المجال الذى نبغيه فإننا خلال شهر واحد سنتقدم فيه ثلاثين خطوة، كذلك يمكننا أن نتحسن فى الأمور الأخرى المصاحبة والضرورية لعملية التحسن والتقدم؛ مثل: التحلى بالصبر والتفهم أو الشجاعة، فيمكننا اكتساب تلك الصفات بنفس الطريق، وهكذا خطوة بخطوة نستطيع أن نزيد من مقدرتنا من خلال الانضباط ومواصلة بذل الجهود اليومية.

أعتقد أننا كى نجتاز المستويين الأول والثانى، بحيث نصل إلى مستوى الأداء المتوسط، ينبغى أن نمارس قدراً أكبر من التحكم فى أنفسنا؛ بحيث نخلد إلى النوم مبكراً، وننهض مبكراً، ونمارس التدريبات البدنية بصفة مستمرة، نأكل فى حدود المعقول، نثابر على إنجاز أعمالنا حتى ننتهى منها مهما كنا متعبين، وهكذا، ويحاول الكثيرون تجاوز المعضلات التى تكتنف المستويات الرابع والخامس والسادس؛ مثل: المماطلة ونفاد الصبر والكبر، بينما يظلون عبيداً لشهواتهم. إننا إذا لم نستطع أن نخضع شهوات الجسد فكيف لنا أن نخضع ألسنتنا أو نتغلب على أهوائنا ومشاعر الغضب والحقد والغيرة والكراهية؟. كثيرون يطمحون إلى ثمار الأداء المتميز للمستويين الخامس والسادس من الحب والروحانية والحكمة في اتخاذ القرار ولكنهم مع ذلك لا يودون إطاعة قوانين المستوى الأول (المتمثلة فى السيطرة على الرغبات والأهواء).

* إن الاستنباط (وهو فحص المرء أفكاره ودوافعه ومشاعره) يمنحنا فهماً دقيقاً لمواطن ضعفنا، كما يمدنا بالقوة اللازمة للتغلب عليها. كثيرون منا لا يعرفون من أين يبدأون، ودائماً لا ندرك ما الأشياء التى ينبغى أن نبدأ بها ونفعلها أولاً قبل الأمور الأخرى، وقد يختلف نمط شخصية أحد الأشخاص عن نمطنا الشخصى، كما تختلف ظروف عملية التطور الخاصة به عنا، فما يمثل لهذا الشخص المرحلة الخامسة، أو المستوى الخامس للتطور قد يمثل لنا المرحلة الثانية، وقد نتقدم مرة إلى المرحلة الرابعة ثم نتراجع أخرى إلى المرحلة الأولى من مراحل التطور، بل وقد تجتمع المرحلتان فى نفس المسألة! وأحيانا نحتاج إلى القيام ببعض الأعمال على كافة المستويات فى نفس الوقت.

لكن الطريق إلى نمونا وتطورنا ينبغى أن يبدأ دائماً من حيث نحن، من المستوى الأول.

الفصل السابع

الآثام السبعة المهلكة

يقول المهاتما غاندى: إن هناك سبعة أشياء يمكن أن تهلكنا، مع ملاحظة أن كلاً من تلك الأمور السبعة تتعلق بالظروف السياسية والاجتماعية، وملاحظة - أيضاً - أن علاج كلٍ من تلك "الآثام المهلكة" يمثل مستوى خارجيّاً واضحاً، أو هو شيء يستند إلى المبادئ والقوانين الطبيعية، وليس على القيم الاجتماعية.

* جمع الثروات بدون بذل أى جهد: تشير تلك العبارة إلى الحصول على فائدة بدون مقابل؛ من خلال خداع الآخرين والتلاعب والتأثير على الأسواق التجارية، وبالتالى لا يكون عليك أى التزام بالقيام بأى أعمال أو إنتاج أية قيمة إضافية، فقط كل ما عليهم هو خداع الآخرين والتلاعب بالأشياء، وتوجد اليوم مهن قائمة على جمع الثروات بدون بذل أى جهد، وكسب الأموال بدون دفع الضرائب الواجبة، والربح من البرامج الحكومية المجانية بدون تحمل النصيب العادل من الأعباء المالية، والتمتع بكافة المزايا التى يوفرها له حق المواطنة فى الدولة وعضوية إحدى المؤسسات بدون تحمل أى من الأخطار أو المسؤوليات التى

يفرضها حق العضوية هذا أو تلك المواطنة .

كم من أساليب النصب والاحتيال التى ظهرت فى عقد الثمانينيات ، والذى عادةً ما يسمى عقد الجشع ؛ كانت فى الأساس وسائل للكسب السريع ومضاربات ترفع شعار "أنت لست مضطراً للعمل أو بذل أى جهد من أجل تحقيق حلم الثراء" ؟ وهذا هو سبب شعورى بالقلق لو أن أحد أطفالى ذهب إلى إحدى شركات المضاربة ، أو تعلم كيف يجنى الكثير من الأموال سريعاً دون أن يكون عليه دفع الثمن بإضافة قيمة جديدة بصفة يومية .

وتثير بعض المؤسسات التسويقية والهرمية ريبتى ؛ لأن الكثيرين يربحون الكثير من خلال رمى قاعدة وأساسات جيدة يجنون على أثرها أرباحاً طائلة ، ثم لا يعبأون بعد ذلك بالسير على نفس المستوى ؛ مما يعتبر وجهاً من أوجه النصب والخداع ، ومع ذلك تجدهم يسوقون مبررات عقلانية لا أساس لها من الصحة ، رغم أن الدافع الأساسى لهم هو الطمع والشره إلى المال : "تستطيع أن تحقق حلم الثراء بدون بذل الكثير من الجهد فى عمل لا طائل منه ، وقد ينبغى عليك أن تبذل بعض الجهد فى البداية ، ثم سرعان ما تحقق الثروة بدون القيام بأى عمل بعد ذلك" . لقد ظهرت أعراف وتقاليد اجتماعية جديدة أثرت على أساليب التفكير والأحكام الاجتماعية العامة ، وأخرجتها عن مسارها الطبيعى .

إن الحكمة والعدالة كل واحد لا يتجزأ ، مما يعنى أنه كلما زاد ابتعادك عن قوانين الطبيعة أثر ذلك سلبيّاً فى حكمتك وأساليب تفكيرك التى تأخذ خطّاً عكسيّاً مناوئاً لقوانين الطبيعة ، ويصبح لديك مفاهيم مشوهة لما حولك ، وتبدأ فى اختلاق الأكاذيب التى تبرر تصرفاتك ، وتقدم

تفسيراً لما حدث ومبرراً لما لم يحدث، وهكذا تبتعد عن "قانون المزرعة الطبيعي" - قانون من زرع حصد - إلى القوانين التى يفرضها المناخ الاجتماعى والسياسى.

وعندما نقرأ عن المؤسسات التى تتعرض لأزمات وصعوبات، عادةً ما نستمع إلى الاعترافات الحزينة التى يقدمها المدراء التنفيذيون الذى يتحدثون عن انتقالهم من القوانين والمبادئ الطبيعية لفترة من الزمن وانتهاجهم أساليب جديدة تشمل الإسراف فى البناء والاقتراض والمضاربة دون قراءة حقيقية للأوضاع والظروف الجارية، أو خلق مرجعية معلوماتية موضوعية، فقط الانسياق لما يدور فى أذهانهم، ثم ينتهى بهم الأمر إلى الوقوع تحت وطأة الديون الطائلة التى يجب عليهم الوفاء بها، وربما يضطرون إلى العمل بجد لمجرد الاستمرار، ودونما أمل فى تحقيق مناخ صحى فى بيئة العمل على مدى خمسة أعوام وربما أكثر، ويرجع هذا إلى أساسيات العمل؛ اللبنات الأولى التى تم ترسيخها فى بنية المؤسسة، ولعل الكثيرين من هؤلاء المدراء التنفيذيين كانوا يبدون انتقاداتهم للمحافظين من مؤسسى وأصحاب الشركات الذين ظلوا على مبادئهم التقليدية مفضلين البقاء صغاراً طالما أنهم بعيدون عن الديون.

تحقيق السعادة دون الوعى بالمسؤوليات

لقد ظل السؤال الذى طالما دار فى عقول وأذهان الأفراد غير الناضجين والطامعين والأنانيين والشهوانيين، وهو: "ما الذى يحمله لى هذا الأمر؟ ما الفائدة التى ستعود على منه؟ وهل سيمنحنى السعادة؟ وهل سيريحنى؟". يبدو الناس فى الآونة الأخيرة وكأنهم يريدون تحقيق

السعادة دونما إحساس أو تحمل لأية مسؤوليات، بل وتخليهم وتجاهلهم التام لحاجات أزواجهم وأطفالهم بدعوى أن كلاً منهم عليه أن ينصرف إلى شؤونه الخاصة، غير أن الاستقلالية ليست أسمى درجات النضج الإنسانى، بل هى مجرد مرحلة متوسطة فى الطريق نحو تحقيق التعاضد والتكاتف مع الآخرين، الذى هو أسمى وأبلغ مراحل النضج والتقدم. إن التحدى الذى يواجهنا هو أن نتعلم كيف نعطى ونأخذ، كيف نحيا بلا أنانية، كيف نتمتع بحس راق، كيف نتروى فى أمورنا، وإلا فلن نحظى بأى إحساس بالمسؤولية الاجتماعية بينما نقوم بأى من أنشطتنا المفضلة والتى تمنحنا إحساساً بالسعادة والبهجة.

إن ما ندفعه ثمناً للسعادة المحققة بدون وعى بالمسؤولية لهو ثمن باهظ إذا ما قيس بمقياس الزمن والمال والسمعة التى فقدها المرء، ناهيك عن الجراح التى تصيب عقول وقلوب الآخرين الذين يتأثرون بأولئك الذين يطلقون العنان لرغباتهم، ويرضون أنفسهم على المدى القصير بدون تحمل أية مسؤوليات. من الخطورة أن تنحرف عن القانون الطبيعى أو تغفل عنه دون أن تلقى بالاً أو تكون واعياً له، فإنما الوعى فى الأساس هو المستودع الذى نحتفظ به بمبادئنا وبثقتنا في أنفسنا وفى الآخرين، إن الوعى (أو الضمير) لهو الرقيب الداخلى على التزام المرء بالقانون الطبيعى.

عمل أحد النفسانيين البارزين ذائعى الصيت على خلق ارتباط بين المرء وضميره الأخلاقى فيما يسمى بـ "المعالجة النفسية بالنزاهة" ولقد أخبرنى ذات مرة أنه كان يعانى هوس الاكتئاب، ثم قال " لقد عرفت أننى كنت على وشك الإقدام على الانتحار".

وكان هذا ما دفعه إلى تكريس حياتى للعمل لدى إحدى المصحات النفسية، ولقد حاولت التفكير بالأمر والتوصل إلى وسيلة للحد من آثاره السلبية، لكننى وصلت إلى مرحلة دفعتنى إلى ترك المصحة، وهكذا تركت العمل الإكلينيكى؛ لما سببه لى من ضغوط بالغة، واقتصر عملى على مجرد إجراء الأبحاث الطبية، وخلال كفاحى وعملى المتواصل اكتشفت أن المعالجة بالنزاهة هى الطريق الوحيد الذى يقود الإنسان إلى الاستمرار فى الحياة فى راحة وهدوء نفس. لقد كان هذا دافعاً لى للابتعاد عن عشيقتى، كما أننى اَعترفت لزوجتى بالأمر، وهكذا نعمت بالسلام النفسى للمرة الأولى فى حياتى.

إن تحقيق السعادة دون الوعى بالمسؤوليات لهو أحد المغريات الأساسية التى تجتذب مدراء اليوم. أحيانا، بينما أنا على متن الطائرة، أتصفح بعض المجلات، تلفت انتباهى بعض الإعلانات، وتدعو أغلب تلك الإعلانات، ربما يكون ثلثاها، المدراء لإطلاق العنان لرغباتهم دون التفات لمسؤولياتهم بحجة أنهم "يستحقون هذا" أو أنهم "قد ربحوه" أو أنهم "فى حاجة إليه"، ولم لا "تتخلى عن كل شيء"، "وتسترح وتفعل ما يحلو لك"؟ ثم تأتى الرسالة المغرية فى الإعلان لتقول: "لقد وصلت إلى المكان الذى تريد. أنت الآن المصدر الوحيد للقوانين التى تحكمك، كما أنك لست فى حاجة إلى ضمير يحكمك ويقيد حريتك." ثم يظهر فى بعض الإعلانات رجال فى الستين من عمرهم بصحبة نساء فى الثلاثين يتمتعن بالجاذبية؛ وهن المشار إليهن "بالصحبة الرائعة" واللائى يصحبن بعض المدراء إلى لقاءاتهم واجتماعاتهم. ماذا حدث للزوجات؟ وماذا حدث للتقاليد الاجتماعية التى كانت تعد خيانة الأزواج سلوكاً غير مشروع؟

المعرفة التى تفتقر إلى مكارم الأخلاق:

كما أن الجهل يمثل خطورة، كذلك فإن المعرفة غير المبنية على مبادئ قوية من مكارم الأخلاق تمثل خطورة؛ بل إن خطورة هذه أعظم؛ حيث يعد التحلى بمستوى فكرى راق، يفتقر إلي القدر المتناسب من الرقى الأخلاقى أشبه بوضع سيارة رياضية فائقة القوة والإمكانات تحت تصرف مراهق تحت تأثير المخدرات، غير أن كل شيء وارد فى الحقل الأكاديمى، وهذا بالضبط ما نفعله عندما لا نركز على الرقى الأخلاقى لدى الناشئة.

إن تعليم مكارم الأخلاق للناشئة أحد الأسباب التى أهتم لأجلها بتطبيق العادات السبع فى المدارس، فالبعض لا يميل لفكرة تعليم مكارم الأخلاق، مبرراً ذلك بقوله: "هذا نظامك القيمى الخاص بك" غير أنك تستطيع أن تتوصل إلى مجموعة من القيم الشائعة والمشتركة التى لاخلاف عليها، فعلى سبيل المثال، لن يكون من الصعب أن نقول إن الود والعدل والكرامة والشرف والمشاركة والنزاهة، كلها قيم تستحق منا جميعاً الحفاظ عليها. لا أعتقد أن أحداً سيعترض عليك بشأن تلك القيم؛ لذا فلنبدأ بقيم ليست محلاً للخلاف، ولننشرها فى نظامنا التعليمى وفى برامجنا التدريبية والتنموية التى تقدمها شركاتنا، ولنعمل على تحقيق توازن أفضل بين الرقى الأخلاقى والتطور الفكرى.

هذا الدور يؤديه القائمون على تطوير التعليم اليوم من خلال خلق إجماع حول مجموعة مشتركة من القيم والمبادئ والأولويات، وكشف زيف وعدم جدوى سياسات التخصص والتشعب والتحزب.

❖ العمل التجارى الذى يفتقر إلى الوازع الأخلاقى:

فى كتابه "المشاعر الأخلاقية" - والذى يسبق فى الترتيب الزمنى كتابه الآخر "ثروات الشعوب" - يشرح آدم سميث كيف يمثل الأساس الأخلاقى ركيزة أساسية لنجاح أنظمتنا التجارية؛ حيث يتناول الأساليب التى ينبغى أن نتعامل بها فيما بيننا، وأهمية روح السماحة فى المعاملة، والبذل فى خدمة الآخرين والمشاركة، فإذا ما تجاهلنا الأساس الأخلاقى وتركنا أنظمتنا الاقتصادية تعمل دون أساس أخلاقى وتعليم مستمر، فسينتهى بنا الأمر إلى خلق بنية اجتماعية وتجارية غير ذات أسس أخلاقية، ما لم تكن غير أخلاقية على الإطلاق، ثم إن الأنظمة السياسية والاقتصادية تبنى فى نهاية الأمر على أساس أخلاقى.

ويرى آدم سميث فى كل تعامل تجارى نقوم به تحدياً أخلاقيّاً يصبو إلى تحقيق العدالة للطرفين، وتعتبر العدالة والسماحة هى الدعائم التى يبنى عليها نظام الاقتصاد الحر المسمى بالنظام الرأسمالى، وينبع نظامنا الاقتصادى من ديمقراطية، ينص عليها الدستور، تحرص على حقوق الأقلية كما تراعى حقوق الأغلبية. إن روح القاعدة الذهبية - الذى ينص على أن تحب لأخيك ما تحب لنفسك - أو روح المنفعة للجميع، هو روح أخلاقى، روح يبحث عن المنفعة المتبادلة، هو روح يحض على تحقيق العدالة لكافة الأطراف المعنية، وبعبارة أخرى، وكما ينادى أحد شعارات نادى الروتارى "هل هذا الأمر يحقق العدالة؟ أو هل هو يحقق مصلحة كافة العاملين؟" إن هذا الأمر مجرد حس أخلاقى بالقيام على شؤون ومصالح كافة العاملين بالمؤسسة.

ويعجبنى هنا قول سميث "كل تعامل تجارى"، وذلك أنه لو كان قد

قال "فى معظم تعاملاتنا التجارية" لأوقع الناس فى حيرة بسبب لفظ "معظم" والذى يعنى أن هناك شيئاً يحاك فى الخفاء ويدور فى سرية تامة، كما يعنى أن هناك بعض الأفراد يحتفظون بجدول أعمال خفى وحياة سرية، وأنهم يميلون إلى اختلاق الأعذار والمبررات الزائفة لما يقومون به من أنشطة سرية، وهم لا يعبأون بالتمسك بالقوانين الطبيعية، وذلك لأنهم يسوقون لأنفسهم الأكاذيب والمبررات التى تجعل مواقفهم أمام أنفسهم أكثر منطقية، حتى إذا غرق المجتمع فى المبررات والأكاذيب المختلقة تحولت تقاليد المجتمع وقيمه إلى تقاليد اجتماعية وإرادات سياسية لا علاقة لها بالمبادئ والقوانين الطبيعية الأصيلة.

حدث أن قابلت شخصاً كان يعمل لمدة خمسة أعوام كمدير لإدارة الشؤون المعنوية فى إحدى شركات الفضاء الكبرى، غير أنه قدم استقالته من منصبه مؤخراً احتجاجاً، تاركاً العمل فى الشركة، رغم ما يسببه له ذلك من خسائر تتمثل فى خسارة راتب كبير بالإضافة إلى مجموعة من المزايا الأخرى. قال: إن فريق العمل الإدارى يحظى بأخلاقيات عمل خاصة به تختلف عن أخلاقيات العمل المتعارف عليها، بالإضافة إلى أنهم غارقون تماماً فى المبررات والأكاذيب المختلفة والتى يسوقونها لتبرير مواقفهم. لقد كانت الثروة والسلطة أكثر همهم، حتى إنها شغلت الجزء الأكبر من جداول أعمالهم، دون أن يقدموا تفسيراً لذلك. لقد كانوا منفصلين تماماً عن الحقيقة حتى داخل مؤسستهم، وكانوا يتحدثون عن خدمة العميل فى الوقت الذى كانوا يسلبون فيه موظفيهم حقوقهم تماماً.

علم بلا إنسانية:

إذا انصب هم العلم على الأسلوب والتقنية والتكنولوجيا فقط، فسرعان ما يزداد الأمر سوءاً ليصبح مواجهة بين الإنسان والإنسانية. إن التكنولوجيات الحديثة لهى بعض ثمار التصورات العملية، وإذا لم نعِ الأهداف الإنسانية السامية التى تجاهد التكنولوجيا من أجل تحقيقها، لأصبحنا ضحايا لتلك التكنولوجيا، ومع ذلك فإننا نرى أناساً تلقوا حظّاً وافراً من التعليم؛ يرتقون سلم العلم فى سبيل نيل المزيد من النجاح والدرجات العلمية، رغم خلو هذا السلم من درجة هامة تسمى بالإنسانية، وبالتالى يقودهم إلى الوجهة الخطأ.

لا يزال ذكر معظم العلماء الذين عرفتهم الدنيا يتردد فيما بيننا حتى اليوم، وذلك بفضل ما أحدثوه من ثورات علمية وتكنولوجية غيرت وجه الدنيا، ولو كان ما فعله هؤلاء العلماء توقف عند تطبيق التكنولوجيا على نفس المشكلات التقليدية القديمة لما حدثت أى تغيرات جذرية. قد يُحدث العلماء قفزة علمية أو حتى ثورة علمية مفاجأة، لكن بدون الإنسانية، لا سبيل لتحقيق تقدم إنسانى حقيقى؛ حيث تظل نفس الممارسات الظالمة والعنصرية القديمة تحيا بيننا.

❖ التدين بلا بذل ولا تضحية:

إن المتدين الذى لا يتمتع بروح البذل والتضحية هو إنسان عاجز عن الوفاء بما يأمره به دينه، رغم حرصه على أداء الصلاة، بمعنى أنه قد يكون ارتياده المساجد، مثلا، من قبيل الرياء. إن عزوف المرء عن قيمة

التضحية، إلى جانب تدينه، يجعله غير قادر على التعاطف مع الآخرين وتقديم يد العون لهم أو بذل المزيد من الجهد، وتقديم التنازلات فى سبيل التوصل إلى التصالح مع الآخرين، ومعالجة المعضلات الاجتماعية التى قد يكون من شأنها التأثير على البنيان الاقتصادى للمجتمع. إن الأمر يحتاج منا إلى البذل والتضحية من أجل تقديم يد العون للآخرين - التضحية بأمور كثيرة من بينها التضحية بكبريائنا وتحاملنا.

إن النظر إلى رجال الدين على أنهم مجرد هيئة تقوم على إدارة الشؤون الدينية فقط، من شأنه أن ينفى عنهم الجانب التعبدى، ويقصر دورهم على المظاهر والنواحى الخارجية للدين دون النواحى الروحية، بل ويحيلهم إلى أناس لا يراعون الله، ولا يراعون المبادئ.

هناك ثلاث عادات، من العادات السبع، تُعزى مبادؤها إلي أسلوب تعاملنا مع الآخرين، كيف نسدى إليهم خدماتنا؟ كيف نضحى من أجلهم؟ كيف نعاونهم على قضاء حاجاتهم؟ بينما تتطلب العادات الرابعة والخامسة والسادسة، وهى التعاضد بما يضمن تحقيق المنفعة للجميع (تبادل المنفعة) والتعاطف والتكاتف. لقد توصلت إلى أن تلك العادات تطلب قلباً محطماً ونفساً كسيرة، وهذا ما يعد فى بعض الأحوال قمة البذل والتضحية. أذكر على سبيل المثال أننى كنت أدون ملاحظاتى حول زوجين كثيرى الخلاف. من ضمن ما تبادر إلى ذهنى أن فكرت فى أنه "ينبغى أن يتحلى هذان الزوجان بقلب محطم ونفس كسيرة وإلا انفصم رباط الزواج الذى يجمع بينهما إلى الأبد". لا سبيل إلى تحقيق الوحدة والترابط مع الآخرين بدون شيء من التواضع. إن ما يوهن العلاقة بين العبد وربه، وبين المرء وزوجه، وبين الرجل وأخيه،

وبين الإنسان وذاته هو كبرياء المرء وأنانيته .

إن أهم ما ميز القادة العظام الذين خدموا رعاياهم بأرواحهم هو تواضعهم ، تلك القيمة التى تفرق بين التدين الحقيقى والزائف ، وأنا أعرف قلة من الرؤساء التنفيذيين الذين تميزوا طوال فترات عملهم بالتواضع والتفانى فى خدمة الآخرين ، حتى إنهم كانوا يضحون بكبريائهم وجزء كبير من سلطاتهم ونفوذهم من أجل صالح الآخرين ، كل هذا أدى إلى تعاظم دورهم وتأثيرهم داخل وخارج شركاتهم ، ولكن للأسف هناك الكثيرون ممن يبحثون عن عباءة الدين ليستمدوا منها سلطة روحية ، دونما استعداد للبذل والتضحية ولو بأقل القليل ؛ ولو بشيء من الأمور التى فرضها عليهم تدينهم ؛ مثل : الصوم والصلاة بحيث يؤدونها بشيء من الإخلاص والتواضع فى سبيل تحقيق تلك الصفة - صفة التدين - تحقيقاً فعلياً .

سياسة بلا مبادئ

إذا عدم الإنسان مبادئه فقد الدليل الذى يوجهه الوجهة الصحيحة ، ولم يجد ما يقوده ويهتدى به فى طريقه ، وإن عناية المرء بأخلاق الشخصية وتركيزه عليها لهو أفضل السبل لخلق صورة مقبولة للمرء تكون أداته لتحقيق النجاح على المستويين الاجتماعى والاقتصادى .

إننا نرى السياسيين ينفقون ملايين الدولارات فى سبيل تجميل صورتهم وإبرازها فى أبهى مظهر ، رغم زيف تلك الصورة وافتقادها للمصداقية ، وذلك من أجل الحصول على أصوات الناخبين أو الارتقاء

في المناصب العليا، وإذا نجحت تلك الصورة ولاقت ترحيب الناخبين، قادتهم إلى نظام سياسى بعيد تمام البعد عن القوانين الطبيعية التى ينبغى أن يكون لها السيادة؛ تلك القوانين التى تشكل إعلان الاستقلال الذى ينص على "إننا نؤمن بتلك الحقائق المسلم بها ونعض عليها بالنواجز، إن البشر كلهم سواسية، وقد منحهم الله حقوقاً لا ينبغى لهم التخلى عنها؛ من تلك الحقوق حق كل إنسان فى الحياة والحرية والبحث عن السعادة. . . ".

فهم يصفون تلك الحقائق الواضحة الطبيعية، والتى لا خلاف عليها بقولهم: "إننا نؤمن بتلك الحقائق المسلم بها. . . . ". إن الطريق إلى خلق مجتمع سليم وصحى يبدأ بربط الإرادة الاجتماعية، منظومة القيم المترسخة فى جذور المجتمع بالمبادئ القويمة، وبالتالى يتحقق لك فى يديك الدليل الذى يقودك إلى الوجهة السليمة - والوجهة السليمة هنا هى القوانين الطبيعية - والدليل يقول لك هنا: إن تلك الوجهة السليمة أو القوانين الطبيعية هى ما نبنى عليها منظومة قيمنا، وهى ما نرتبط به ونتوحد معه.

فى حين أن فساد الإرادة الاجتماعية ومن خلفها الإرادة السياسية، الناشئ عن عدم استنادها إلى مبادئ - سيؤدى بالضرورة إلى قيام مجتمع هش أو مؤسسة ضعيفة يسيران بمنظومة قيمية فاسدة؛ فمثلاً، ربما نجد أوجه شبه كثيرة تربط من ناحية بين ما يعلنه بعض المجرمين عن رسالتهم فى الحياة وقيمهم المشتركة التى تربط بينهم وبين المجرمين الآخرين، سواء كانوا لصوصاً أو مغتصبين، أو كانوا من الجنود الذين يقومون بأعمال السلب والنهب وترويع أهالى المدن التى يستولون عليها، وبين البيانات

التى تصدرها الشركات، حول طبيعة مهامها وخططها، من ناحية أخرى، وتتمثل أوجه الشبه تلك فى عبارات؛ مثل: "فريق العمل" و"التعاون" و"الولاء" و "تحقيق المنفعة" و "الابتكار"، و"القدرة على الإبداع" إذنْ فالمشكلة تكمن فى عدم استناد منظومة قيم تلك المؤسسات والشركات فى بنيتها إلى القانون الطبيعى.

هناك، داخل الكثير من المؤسسات الكبرى التى تصدر بيانات وإعلانات براقة حول رسالتها وطبيعة مهامها، يتعرض الكثيرون من موظفيها للسطو فى وضح النهار، هكذا على مرأى ومسمع من الجميع، فقد يُسلب منْ المرء احترامه لذاته، أو أمواله، أو قد يُسطى على وظيفته، فإذا لم تستطع المؤسسة أن تخلق إرادة اجتماعية تستند إليها بالمبادئ التى تقوم عليها مهامها، وإذا لم تستطع أن تنفذ المهام المضطلعة بها - فستفقد الدليل الذى يوجهها، وتضطر إلى اللجوء للآخرين بحثاً عن التوجيه إلى أن ينتهى الأمر بانهيار المؤسسة.

لقد شاهدنا، فى فيلم الوصايا العشر، ممثل موسى وهو يقول لفرعون: "احكم بين الناس بالقانون الذى أنزله الله"، فيرد عليه فرعون: "إننا لا ننقاد إلا لمن يمثل القانون" وفى المجتمعات الراقية، وكذا المؤسسات المتميزة، يخضع الجميع للقوانين والمبادئ الطبيعية - الممثلة فى الدستور - والتى لابد وأن يذعن لها الجميع بما فيهم أهل الحكم والصفوة.

ستقدم العادات السبع يد العون لك كى تتجنب الآثام السبعة المهلكة، فإذا لم تصدق العادات السبع وتثق فى قدرتها، فلتحاول أن تتبع الوصايا العشر.

الفصل الثامن

التوجيه الأخلاقى

لم يدع تغاير الأزمان وتلاحقها للمرء خريطة ثابتة يستطيع أن يهتدى بها ويعتمد عليها، فلا تظهر خريطة جديدة حتى يفقدها التغيير أهميتها ويسلبها قيمتها، ومن هنا، يتعين على المرء أن يتخذ من التوجيه الأخلاقى بوصلة يهتدى بها فى دروب الإدارة ومجاهلها.

بينما كنت فى زيارة إلى نيويورك، مؤخراً، شاهدت حادث سطو تم تنفيذه ببراعة على أيدى عصابة من قطاع الطرق. إننى على يقين من أن أفراد تلك العصابة يمتلكون الخرائط والإرشادات التى تعينهم على الاستدلال على طريقهم، تلك الخرائط والإرشادات تتمثل فى قيمهم المشتركة، وأسمى هذه القيم: "لاتش بصديقك أو تبُح باسمه لرجال الشرطة، كن صادقاً مع أصدقائك مخلصاً لهم" غير أن تلك القيمة، كما يفهمها هؤلاء ويطبقونها، لا تمثل الوجهة السليمة التى هى المبدأ الذى يرسخ فى النفس احترام الآخرين وعدم الاعتداء على حقوق ملكيتهم.

إن أفراد تلك العصابات ليفتقدون أدنى توجيه أخلاقى داخلى؛ يفتقدون البوصلة التى تقودهم إلى الاتجاه الصحيح، والمبادئ أشبه بالبوصلة؛ لأن البوصلة تشير إلى هدف موضوعى خارجى، وهو ما يعكس القوانين الطبيعية التى هى المبادئ، بعكس القيم التى هى أهداف ذاتية داخلية، ولأن البوصلة تمثل حقائق الحياة ومبادئها، فإنه يتعين علينا أن ننمى منظومة قيمنا بما يتفق مع المبادئ القويمة.

وكما يقول سيسيل بى دى ميل: "يستحيل على المرء أن يحطم القانون، يمكنه فقط أن يدمر حياته بسبب محاولته خرق القانون".

لقد وجدت المبادئ، وستبقى، لتكون إرشادات يهتدى بها السلوك البشرى، وهناك مبادئ تحكم الفعالية الإنسانية، تلك المبادئ التى حضت عليها الأديان السماوية جميعاً والتى ترتكز جميعها على أساس واحد؛ من تلك المبادئ (لا يجنى المرء إلا حصاد عمله) و "قول بلا عمل كشجر بلا ثمر". لا شك أن هناك إجماعاً عامّاً يشترك فيه جميع البشر على صدق وصحة تلك المبادئ، ولن يصعب عليك أن تبحث وتتأكد من صحتها. إن تلك المبادئ مبادئ موضوعية ثابتة، لا تدع مجالاً للخلاف حولها، ومثلها فى ذلك: "لا يحوز المرء الثقة ما لم يكن أهلاً لها" و "لا يمكن للكلام وحده أن يعفيك من مسؤوليتك تجاه أمر أنت جزء منه".

ينبغى أن يكون هناك شبه إجماع على المبادئ التأسيسية العامة لشركة عندما يتفق مجموعة من الأفراد على الدخول فى شركة معاً، لقد وجدت أن البشر يكادون أن يجتمعوا على مبادئ العدل والرحمة والكرامة والإحساس والنزاهة والصدق والإجادة والتميز والصبر ومد يد العون لمن يحتاجها.

ولنتخيل شخصاً لا يؤمن بتلك المبادئ، وأراد تأسيس حياته أو شركته على أضداد تلك المبادئ، لا شك أنه سيبدو أحمق. إننى لعلى يقين من أنه ما من إنسان عاقل يفكر فى الظلم أو الخديعة أو الخسة أو العبث أو تواضع القدرات والكفاءة أو الانحطاط، كأساس صلب يمكن أن تبنى عليه سعادة أو نجاح دائم.

قد نختلف فى تعريفنا لتلك المبادئ؛ فى تفسيرنا لها؛ فى تطبيقنا لها فى المواقف المختلفة التى تقابلنا فى الحياة، لكننا جميعا نتفق على ما تمثله لنا من قيمة جوهرية. قد نحيد عن تلك المبادئ، لكننا مؤمنون بها. جميعنا يرنو إلى أن تسير حياته وفقاً لتلك المبادئ، فنحن نريد أن نحتكم إلى قوانين حقيقية ثابتة على الصعيدين الاجتماعى والاقتصادى، مثلما أن هناك قوانين فيزيائية ثابتة؛ مثل قانون الجاذبية الأرضية، تحكم نظام الحياة فى الكون وتحافظ عليه.

عندما نتعرض إلى أية دراسة جادة لتاريخ - أمة أو مؤسسة - لابد وأننا سنلحظ تلك المبادئ، وندرك دورها ووجودها الملموس على مدار هذا التاريخ؛ حيث تظهر من وقت إلى آخر، وحسب درجة تمسك أفراد المجتمع بها يسير المجتمع نحو الاستمرار والاستقرار أو التفسخ والانهيار.

لقد سُئلت فى أحد البرامج الحوارية التليفزيونية حول الزعيم النازى هتلر: هل كان قائداً يرتكز فى قيادته على مبادئ؟ فأجبت بالنفى، ثم استطردت قائلاً: "لقد كانت دوافع هتلر نابعة من قيم معينة، إحدى تلك القيم التى كانت تسيطر عليه هى تحقيق الوحدة الألمانية، غير أنه خرق المبادئ التوجيهية، فكان عليه أن يواجه النتائج الطبيعية لخرقه تلك

المبادئ، وكانت النتيجة الحتمية لمنهجه الخراب والدمار الذى لحق ببقاع عديدة من العالم لسنوات طويلة.

نستطيع أن نختار فى تعاملنا مع القوانين الطبيعية الثابتة الانصياع لها أو مخالفتها، ولنعلم جيداً أنه كلما كانت تلك القوانين ثابتة فإن نتائج الانصياع إليها وعواقب مخالفتها ثابتة كذلك.

فى الندوات التى أُجريها، أقوم بتوجيه سؤال للحضور: "عندما تفكر فى قيمك الشخصية، كيف تراها؟"، ثم أسألهم: "وعندما تفكر فى مبادئك، كيف تراها؟". إنهم أقرب ما يكونون إلى التوجه نحو القانون الموضوعى، والإصغاء لصوت العقل، وتطبيقه فى شتى جوانب الحياة.

تختلف المبادئ عن القيم، فالنازيون الألمان مثل عصابة قطاع الطرق، يشتركون فى قيم تحكمهم، غير أن قيمهم تلك مثلت انتهاكاً للمبادئ الأساسية. إن القيم أشبه ما تكون بالخرائط، ولكن بينما تبدو المبادئ مناطق، فليست الخرائط مناطق؛ والخريطة ليست سوى محاولات شخصية لتحديد وتمثيل المنطقة.

وكلما زاد ارتباط الخرائط بالمبادئ القويمة - بحقائق المنطقة؛ بالأشياء على ما هى عليه فى حقيقتها - زادت دقتها وعظم الانتفاع بها. إن الأثر الذى تحدثه الخرائط السليمة فى فعاليتنا يفوق كثيراً أثر ما قد نبذله من جهود تهدف إلى تغيير المواقف والسلوك، ومع ذلك، فعندما تكون المنطقة فى حالة تغير مستمر، تصبح أية خريطة غير ذات جدوى أو أهمية.

بوصلة واحدة تصلح لكافة العصور

إنّ ما نحتاجه، فى عالم اليوم، هو أداة تعيننا على توجيه خُطَانا؛ وهى البوصلة، والبوصلة عبارة عن إبرة مغناطيسية حرة الحركة تشير إلى الشمال المغناطيسى، وهى كذلك أداة يستخدمها الملاح لتحديد مسلكه أو التثبت من أنه يسير إلى الوجهة الصحيحة، إذن فهى أداة ومثلها مثل أيّة أداة أخرى يستخدمها الإنسان؛ مثل الفرجار مثلاً الذى نستخدمه فى رسم الدوائر، وأدوات القياس التى نستخدمها فى قياس الأطوال والأوزان. . . لكن لفظة "*Compass*" الإنجليزية - والتى تعنى فى العربية "بوصلة" - تشير إلى معانى أخرى؛ مثل: الغاية والمدى والحد والتخم والمحيط، سواء للمكان أو الزمان؛ والنطاق والدائرة؛ والقصد والغرض والمكيدة؛ والفهم والاستيعاب؛ حيث تثرى كل تلك المعانى الضمنية المعنى المجازى لكلمة *Compass*، أو "البوصلة".

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن، فيم تفضل البوصلة على الخريطة فى دنيا الأعمال اليوم؟ أرى أن هناك عدة أسباب جوهرية تجعل من البوصلة أداة حيوية لا تقدر بثمن لرؤساء ومديرى الشركات، تلك الأسباب هى:

* تحدد البوصلة لنا على وجه الدقة الموقع الذى ننشده، وتقودنا إلى المسلك أو الوجهة التى ينبغى لنا أن نتخذها، سواء فى الغابات أو الصحراء أو البحار، وفى المناطق المفتوحة والتى لم تطأها قدم إنسان.

* بمجرد أن تتغير ملامح المنطقة، تفقد الخريطة أهميتها وتصبح غير ذات جدوى، ومع التغير السريع الذى هو سمة هذا العصر، فإنه ما من خريطة إلا وتصبح عديمة الجدوى لافتقارها إلى القدرة على مسايرة التغير السريع، وبالتالى تكون غير دقيقة، بل إنها - نظراً لهذا التغير السريع -

قد تفقد دقتها وبالتالى فائدتها قبل أن تُطبع ويتم توزيعها.

* إن الخرائط غير الدقيقة لهى المصدر الرئيسى للإحباط الذى يصيب أولئك الذين يحاولون إيجاد سبيل يقودهم إلى غايتهم.

* هناك الكثيرون من المدراء التنفيذيين الذين يقودون شركاتهم إلى دروب جديدة، ليجدوا أنفسهم يطرقون أبواباً لم يسبقهم إليها أحد من قبل، وهكذا يجدون أنفسهم بلا خريطة دقيقة تحدد لهم معالم المنطقة التى يقفون فيها.

* كى نصل إلى غايتنا بسرعة، فإننا بحاجة إلى أساليب عملية منقحة ومتطورة، وإلى قنوات إنتاج وتوزيع خالية من المعوقات (طرق حرة) ولإيجاد مثل تلك الطرق الحرة فى الفلاة، فإننا بحاجة إلى بوصلة.

* تقدم لنا الخرائط وصفاً للطريق، فى حين تمنحنا البوصلة القدرة على الرؤية بصورة أوضح وأدق.

* تعد الخريطة الدقيقة أداة إدارية جيدة، فى حين تعتبر البوصلة أداة قيادية وتفويضية بارعة.

ينبغى أن يدرك أولئك الذين اعتادوا - على مدى سنوات طوال - على استخدام الخرائط فى التعرف على طريقهم، والاحتفاظ بوجهتهم ومنظورهم الإدارى - أنه قد لا يكون هناك جدوى من استخدام خرائطهم تلك فى مجاهل ومتاهات الإدارة الحالية، وأنا هنا أوصى باتخاذ البوصلة بديلاً لتلك الخرائط، والتدريب - سواء للمدراء أو موظفيهم - على الاستخدام التدريجى للبوصلة؛ حتى يتم لهم التوصل إلى منظومة ثابتة من المبادئ القويمة والقوانين الطبيعية.

لماذا؟ لأنك عندما تسترشد بخريطة غير دقيقة ستضل الطريق، فإذا قال قائل: "عليك ببذل المزيد من الجهد" فيكون الرد عليه: "أنت هكذا تفقد طريقك بسرعة مضاعفةً، فإذا قال آخر: "عليك بالتفكير الإيجابى"، نرد عليهم: "أنت الآن لا تهتم بكونك فقدت طريقك". إن الأمر لا علاقة له بالصناعة أو التجارة أو حتى بموقف تتخذه، بل الأمر فى الأساس يتعلق بكونك تتبع خريطة تفتقر إلى الدقة والصحة. إن تصور المرء الذهنى أو مستوى تفكيره يمثل الخريطة التى يحملها المرء للواقع؛ الخريطة التى يحملها للمكانة التى يبغى الوصول إليها.

وتكمن مشكلة الثقافات غير ذات الفعالية فى الخرائط الراسخة فى أذهان أولئك الذن أسهموا فى بناء هذه الثقافات. إن تلك الخرائط تعانى عدم الدقة والاعتماد على الحلول السريعة والتفكير فى تحقيق نتائج مؤقتة، لكنها تحقق الهدف على المدى القصير، إضافة إلى أنها تكون مبنية أساساً على عقلية الشح.

والحل هنا يكمن فى الانتقال من أسلوب الإدارة بالخرائط (القيم) إلى القيادة بالبوصلة (المبادئ الطبيعية). إننا عندما نشير إلى البيئة السياسية فى مجتمع ما، فإننا نشير إلى النمط والتوجه الذى ينتهجه وجوه هذا المجتمع، والتى يفترض فيها أن تمثل الوجهة السديدة للمجتمع، غير أن الأنماط السلوكية والتوجهات عادة ما تحكمها الأهواء والقرارات الاعتباطية والمشاعر غير الناضجة، أو قد تأتى ترجمة لتصرفات تهدف إلى إرضاء غرور المرء وخُيَلائه.

قد تسمى الوجهة السليمة "بالمنظومة الإعلامية" - حيث نتعرف عليها من خلال المعلومات المتوفرة لدى الرأى العام - وقد تسمى

"بمنظومة المكافأة" - أو التى يكافأ المرء على انتهاجه إياها - وسواء هذه أو تلك فإن الوجهة السليمة - حسب منظور المرء أو المجتمع - هى التى تحكم سلوك المرء وتحدده. وهذا هو ما تتطلبه العادات السبع؛ أن ينتهج الناس فى حياتهم المنهج الذى ينتهجونه فى الزراعة، أن يعملوا على أساس من المبادئ الطبيعية التى تتطلب البذر والرعاية حتى يتم الحصاد، وأن يغرسوا تلك المبادئ بداخلهم، ويجعلوا حياتهم ترتكز عليها، سواء فى علاقاتهم أو معاملاتهم أو اتفاقاتهم أو فى عملياتهم الإدارية أو فى البيانات التى يحددون فيها رسالتهم والمهام الملقاة على عاتقهم.

التوجه الاستراتيجى

يعتبر التوجه بالخرائط من جهة، أو التوجه بالبوصلة من جهة أخرى هو أحد الموضوعات الاستراتيجية الهامة، كما يوضحه التصريح الذى أدلى به ماساهارو ماتسوشيتا رئيس إحدى شركات الإلكترونيات اليابانية العملاقة: "تسير الصناعة اليابانية فى طريقها نحو تحقيق الفوز، بينما يمضى الغرب الصناعى فى طريقه نحو الخسارة، ذلك لأن أسباب فشلكم تكمن بداخلكم؛ فجوهر الإدارة لديكم هو أن تتفتق عقول مدرائكم ورؤسائكم عن أفكار يعمل على تنفيذها العاملون".

إن أخطر ما فى هذا التصريح هو السبب المقرر هنا كعلة "لفشلنا"، ألا وهو أن عقولنا مقصورة على بضعة تصورات ذهنية؛ محبوسة فى قالب ضيق، هو أسلوب الإدارة بالخرائط؛ مقيدة داخل نموذج قديم من القيادة التقليدية، حيث يقرر الخبراء، من مواقعهم على قمة المؤسسة،

أهداف المؤسسة ومنهجياتها وأساليبها ووسائلها .

لقد أصبح هذا النمط التخطيطى الاستراتيجى عديم الجدوى ؛ فهو أشبه بخريطة على الطريق ، تدعو أولئك الذين يعتلون قمة الهرم الإدارى فى المؤسسة إلى استغلال خبراتهم ومعارفهم الفنية وحكمتهم وحصافتهم ، وأن يضعوا خططاً استراتيجية تستغرق كل منها عشرة أعوام ؛ ليكتشفو أن تلك الخطط تفقد قيمتها فى غضون ثمانية عشر شهراً ، أما الآن ، ومع التوجه نحو انتهاج خطط عمل قصيرة الأجل ؛ تستغرق ثمانية عشر شهراً ، بدلاً من خطط لا العمل طويلة الأجل ؛ والتى تستغرق عشر أو خمس سنوات ، فإن هذه الخطط تفقد قيمتها سريعاً .

لقد قال بيتر دراكر : "تعتبر الخطط أموراً غير ذات قيمة ، بينما التخطيط هو أمر لا يقدر بقيمة " وإذا تركز تخطيطنا على رؤية شاملة وعلى التزام تام نحو منظومة من المبادئ ، يستطيع الأفراد المنوط بهم اتخاذ إجراءات عملية استخدام تلك البوصلة ؛ بالإضافة إلى خبراتهم الشخصية وحكمتهم ، فى اتخاذ القرارات والإجراءات المنوطة بهم ، والحقيقة أن جميعنا قد يكون لديه بوصلته الخاصه به ؛ وربما يكون لدى كل منا القدرة على تحديد أهدافه ووضع خططه الخاصة به ، والتى تعكس حقائق الميدان الجديد الذى يطرق أبوابه .

وتختلف المبادئ عن أعراف وممارسات المهن ؛ فأعراف أية مهنه هى مجموعة أنشطة أو إجراءات محددة تكون مجدية فى ظرف من الظروف ، لكنها لا تكون بالضرورة مجدية مع ظرف آخر ، فإذا ما أدرت مؤسستك أو موظفيك بما تمليه عليك أعراف المهنة ، واستندت فى قيادتك

على سياسات محددة، فأنت تفقد موظفيك القدرة على اكتساب خبرات إدارية، وتحرمهم من إعمال العقل واستغلال ملكة التميز لديهم؛ لأنك جعلت الحكمة والتميز تابعين من القواعد والتعليمات.

عندما يركز المدير على المبادئ، فإنه يمنح كل من يعى تلك المبادئ من موظفيه سلطة التصرف دون الحاجة إلى إجراء مراقبة ثابتة عليه، أو تقييم دائم، أو محاولة تصويب أدائه أو تصرفاته، أو ممارسة أى إجراء خاص بالتحكم والتوجيه. تتمتع المبادئ بسعة مدى تطبيقها، وعندما يعتادها المدراء، فإنهم يمنحون موظفيهم حرية ابتكار مدى واسع ومتنوع من الأعراف والممارسات للتعامل مع مختلف المواقف التى تعترضهم.

تتطلب القيادة بالمبادئ، على خلاف الإدارة طبقاً لأعراف المهنة، نمطاً تدريبيّاً مختلفاً، وربما تتطلب المزيد من التدريب، لكن العائد يتمثل فى المزيد من الخبرة والابتكار والمسؤولية المشتركة على كافة أصعدة ومستويات المؤسسة.

إذا قمتَ بتدريب موظفيك فى مجال خدمة العملاء على أساس الأعراف الشائعة فى هذا المجال، سوف تحصل على مستوى معين من الخدمة، غير أن كل هذا سينهار بمجرد أن يتقدم العملاء بشكوى من وجود خلل فى مستوى تقديم الخدمة؛ حيث إن مثل هذا الأمر سيؤدى بموظفيك إلى الحياد والخروج عن أسلوب العمل الأمثل، والذى يحدده العرف السائد فى هذا المجال حسبما تم تدريب الموظفين عليه.

وينبغى أن ينتهج الموظفون أسلوب تفكير جيداً قبل شروعهم فى العمل على مبدأ خدمة العميل، وغالباً ما يحتاجون إلى برامج تدريبية - باستخدام حالات دراسية، وتقليد مدربيهم ومحاكاتهم، بالإضافة إلى

التوجيه فى مواقع العمل - وذلك للاطمئنان على درجة استيعابهم ووعيهم بمفهوم المبدأ وكيفية تطبيقه عملياً فى موقع العمل.

بالبوصلة، نستطيع أن ننجح أيضاً

"بوصلة فى كل جيب" خير من "دجاجة فى كل وعاء"، أو سيارة فى كل مرءاب. نستطيع، متى تسلحنا بالتوجه الأخلاقى، أن نربح أى سباق مهما بلغت شراسته. لقد أخضع اليابانيون، فى رأيى، الفرد للجماعة إلى الحد الذى جعلهم قاصرين عن استغلال القدرات الفردية الإبداعية والمهارية، ودليل ذلك حصول أربعة فقط من اليابانيين على جوائز نوبل مقابل مائة وست وثمانين جائزة نوبل لصالح الولايات المتحدة. إن المبدأ الذى تعتمد عليه القيادة فى أرقى مستوياتها يتمثل فى التعاضد مع الآخرين بما يحقق المنفعة للجميع.

غير أنه بمجرد أن يدرك الموظفون أن تلك "البوصلة" ستصبح الأساس الذى يتم عليه تقييم الأداء داخل المؤسسة، بما فى ذلك الأسلوب القيادى الذى ينتهجه كبار موظفى ومسؤولى المؤسسة، سيتطرق إليهم الشك فى أنْ هذا الأسلوب من شأنه أن يهدد ويزعزع مراكزهم داخل المؤسسة.

طَلب منى رئيس إحدى المؤسسات الكبرى أن أُجرى لقاء معه ومع أفراد طاقمه الإدارى؛ حيث قال إنه وجميع أفراد طاقم العمل لديه فى غاية القلق بشأن مواصلة العمل بنفس الأسلوب الإدارى الذى ينتهجونه، وقال أيضاً إن بيان رسالة ومهام الشركة لم يكن له أدنى تأثير

على أسلوب العمل داخل الشركة، حيث يرى المدراء التنفيذيون أن بيان رسالة الشركة موجه لموظفى الشركة - "أولئك" الموظفين الصغار الذين يخضعون للقانون - فى حين أنهم؛ أى المدراء التنفيذيين، فوق القانون.

وفكرة التوجيه الأخلاقى تؤرق الموظفين الذين يظنون أنفسهم فوق القانون؛ لأن الدستور، الذى هو مبنى على مبادئ، هو القانون الذى يحكم الجميع، بما فى ذلك الرئيس. إن التوجيه الأخلاقى يلقى بالمسؤولية على الأفراد لينظروا فى شؤون حياتهم، ويقرروا ما إذا كانوا يبغون مواصلة الحياة والعمل بمبادئ التوجيه الأخلاقى. إننا جميعاً مسؤولون وعرضه للمساءلة أمام القوانين التى تحكمنا، والمبادئ التى توجه مسار حياتنا.

إننى على دراية بعدة نماذج يُرثى لها لشركات أمريكية كبرى تخبر مستشاريها بأنها "لا يمكنها الاستمرار فى إجراء دراسات جدوى تسويقية ودراسات استراتيجية فى معزل عن ثقافتنا وموظفينا. إن المدراء التنفيذيين لتلك الشركات يدركون جيداً ما عناه مايكل بورتر بقوله: "تنفيذ على أعلى مستوى وفكر استراتيجى على مستوى أقل أفضل من فكر استراتيجى على أعلى مستوى، وتنفيذ على مستوى أقل".

علينا أن نعالج القضايا الخاصة بموظفينا وبثقافة شركتنا كى نحسن مستوى الأداء التنفيذى لفكرنا الاستراتيجى، ونحقق التكامل للعمل داخل الشركة. ينبغى أن تكون لدينا الرغبة فى عقد جمعية عمومية، مالم نشن حرباً من أجل طرح تلك القضايا على مائدة المناقشة، وبحثها جيداً حتى نتوصل إلى قرارات حكيمة، وهذا لن يتحقق بدون بذلٍ للدماء والعرق والدموع.

وفى النهاية فإن نجاح تنفيذ أية استراتيجية يعتمد على مدى نزاهة الأفراد القائمين على تنفيذها والتزامهم تجاه المبادئ السائدة وقدرتهم على تطبيق تلك المبادئ فى أية حال وتحت أى ظرف، مستخدمين فى ذلك توجههم الأخلاقى الخاص بهم.

الفصل التاسع

القوة المرتكزة على مبادئ

تنبع قوة القيادة الحقيقية من الشخصية القويمة المتمتعة بمكارم الأخلاق، ومن الاعتصام بالأدوات والمبادئ التى من شأنها أن تمنح الإنسان تلك القوة، غير أن معظم ما يدور من مناقشات حول القيادة يتركز على بضع نظريات تتناول الخصائص الجينية للعظماء، والسمات الشخصية والأساليب السلوكية، كما أن تلك النظريات فى حد ذاتها لا تعدو كونها مجرد تفسيرات؛ بمعنى أنها قد تقدم تفسيراً لظهور نجم أحد القادة واستمراريته، لكنها لا تعيننا على التنبؤ بقادة المستقبل، ولا على صقل القدرات التى يتمتع بها أولئك القادة كى يستمروا فى قيادتهم.

وهناك طريقة أخرى، ذات فائدة أكبر، تعتمد على بحث أحوال التابعين، بدلاً من القادة، وتقييم مدى النجاح الذى يحققه القادة من خلال معرفة السبب الذى دفع التابعين إلى اتباع قادتهم.

أنماط القوة الثلاثة

تتنوع الأسباب التى من أجلها يذعن التابعون لقادتهم ، وتتشابك ، ولكننا نستطيع أن نتعرف على تلك الأسباب من ثلاثة أوجه مختلفة ، لكل وجه منها أسسه وجذوره النفسية والتحفيزية التى تختلف عن أسس وجذور الوجهين الآخرين .

المستوى الأول من مستويات استجابة التابعين لقادتهم يتحقق عندما يذعن التابعون لقادتهم بدافع الخوف ؛ حيث يخشون ما قد يحدث لهم إذا لم يفعلوا ما يطلب منهم القيام به ، وهذا ما قد يطلق عليه القوة الجبرية . إن القائد فى هذه الحاله يبث فى قلوب تابعيه الرهبة ، الرهبة من وقوع مكروه لهم أو سلب حق من حقوقهم إذا لم ينصاعوا إلى أوامره ؛ لذا فإنهم بدافع الخوف من العواقب الوخيمة التى قد يتعرضون لها ، يرضخون و "يتعايشون مع الموقف بمجاراته" أو "بإطلاق الوعود والكلمات التى تؤكد ولاءهم" ولو فى البداية على الأقل ، غير أن التزامهم لا يعدو كونه التزاماً ظاهراً ، بل وبمجرد أن يختفى الخطر الذى يتهددهم أو تغفل عنهم أعين الرقابة تتحول طاقاتهم البناءة إلى سلاح هدَّام يدمر كل ما يصادفه ، وفى أحد الأمثلة الشائعة ، والتى كان بطلها موظف حجز بإحدى شركات الطيران ، والذى كان ساخطاً على إدارته لإحساسه باستغلالهم إياه ، قام الموظف فى نفس الليلة التى ترك فيها العمل بالشركة بمسح كافة البيانات الخاصة بجداول الرحلات الجوية المختزنة على ذاكرة كمبيوتر الشركة ، فماذا كان ثمن إجبار هذا الموظف على الخضوع والإذعان لسلطة الشركة وقوتها؟ كان الثمن خسارة أكثر من مليون دولار وخسارة آلاف الساعات من العمل الدؤوب ، بالإضافة

إلى نظرات الازدراء والامتعاض من المسافرين الحانقين على الشركة .

المستوى التالى من مستويات الاستجابة يتحقق عندما يتبع التابعون قادتهم بدافع المنفعة والفائدة التى تعود عليهم بسبب طاعتهم لهم ، وهذا ما يسمى "بقوة المنفعة" ؛ إذ تكمن القوة فى تبادل السلع والخدمات بما يحقق النفع للطرفين ؛ حيث يمتلك التابعون شيئاً يحتاجه القادة من وقت أو مال أو طاقة أو موارد شخصية أو مصالح أو مواهب أو دعم . . . . وهكذا ، وفى الوقت ذاته يمتلك القادة شيئاً يحتاجه التابعون (معلومات أو أموال أو ترقيات أو الصحبة أو للدخول فى جماعة أو الشعور بالأمان أو للفوز بفرصة وهكذا) ويقدم التابعون طاعتهم للقادة من منطلق إيمانهم بأن القادة سوف يُسدُون إليهم نفعاً بصورة من الصور إذا ما أدوا دورهم فى الصفقة ، وذلك بتقديم نوع من أنواع الخدمات للقادة ، وتعد "قوة المنفعة" تلك هى الوقود الذى يدور على أساسه العمل فى العديد من المؤسسات ، بدءاً من تلك المؤسسات التى تستثمر ملايين الدولارات ، وحتى الحياة الأسرية العادية .

أما المستوى الثالث من مستويات الاستجابة ، فإنه مختلف بعض الشىء ، سواء من حيث نوعية أو درجة الخضوع ، عن المستويين الأولين ، فهذا النوع من أنواع الاستجابة يعتمد على القوة التى يحظى بها البعض فوق الآخرين بسبب إيمان هؤلاء بأولئك أو بما يحاولون تحقيقه ؛ لذا فإنهم محل ثقتهم ، وموضع احترامهم وتقديرهم وإجلالهم . مثل هذا النوع من القادة يتبعهم التابعون رغبةً منهم فى ذلك ؛ لأنهم يريدون الإيمان بهم وبقضيتهم ، يريدون أن يحققوا لقادتهم رغباتهم ، على أن هذا النوع من الاستجابة ليس من الإيمان المطلق أو الطاعة العمياء

أو العبودية والانصياع التلقائى للقادة، بل هو التزام من منطلق المعرفة التامة بأولئك القادة، والحب الذى امتلك عليهم جماع قلوبهم، والطاعة فى غير ما يرفضه العقل، وهذا ما يسمى *بالقوة المرتكزة على مبادئ*.

جميعنا قابل فى حياته مثل هذا النوع من القوة، كتابع، فى علاقاتنا بمعلمينا أو رؤسائنا فى العمل، أو ببعض أفراد أسرنا وأصدقائنا الذين كان لهم أثر عميق ودور كبير فى حياتنا، فقد يكون هذا القائد شخصاً منحك الفرصة للنجاح والتفوق، أو شجعك فى الوقت الذى تخلى عنك فيه كل من حولك، أو حتى كنت تجده إلى جوارك متى احتجت إليه، وأيّاً ما كان يفعلونه فإنهم يفعلونه لأنهم يؤمنون بنا، ونحن نبادلهم هذا بالاحترام والولاء والالتزام من جهتنا، والرغبة فى اتباعهم دون قيد أو شرط.

كل نوع من أنواع القوى تلك له أُسسه التى تختلف عن الأسس التى ينبنى عليها النوعان الآخران، كما أن كل نوع يؤدى إلى نتائج تختلف عن النتائج التى يؤدى إليها أى نوع آخر.

أثر القوة

تعتمد القوة الجبرية على حالة الخوف التى تنشأ لدى كل من القائد والتابع، فيميل القادة إلى اللجوء إلى القوة الجبرية عندما يخشون عصيان التابعين وعدم انصياعهم إلى أوامرهم؛ لذا فإن هذا الأسلوب ليس سوى "أسلوب تهديد باستخدام القوة الجبرية" وهو الأسلوب الذى قد لا يجد كثيراً من المؤيدين له، لكنه فى الوقت ذاته له أنصاره الذين يستخدمونه

لتحقيق أهدافهم ، وهم إنما يلجأون إليه ، إما تداركاً لأخطار أكبر تتهدد القائد ، أو لتحقيق ما يراه القائد الأنسب والأصلح والأجدى فى الوقت ذاته ، على أن من يتوهم جدوى وفعالية هذا الأسلوب لن يجد فى نهاية الأمر سوى سراب زائف .

إن القائد الذى يمارس سلطاته من خلال بث الخوف والتهديد فى الآخرين سيكتشف فى النهاية أن أثر سطوته وقتى ، ولن يستمر طويلاً ، بل وسيكون له رد فعل فى غير صالحه ، فبمجرد أن يذهب القائد أو ممثله أو نظامه المسيطر - تذهب معه القوة وأثرها ، بل إنه عادةً ليؤدى إلى حالة من التعبئة للطاقات الإبداعية للتابعين ؛ كى يتوجدوا ويقاوموا تلك القوة الجبرية بأساليب حديثة مبتكرة لم يتوصل بعد إلى سبيل لصدها . تفرض القوة الجبرية أعباء نفسية وعاطفية على القادة والتابعين على حد سواء ؛ حيث تشجع مشاعر الريبة والخداع والكذب حتى ينتهى الحال بالانحلال والتفكك ، وكما يقول الشاعر والفيلسوف الروسى ألكسندر سولچنيتسن فى ملاحظة له : "يظل المرء محتفظاً بسلطته على الآخرين طالما لم يسلبهم كل ما يملكونه ، وبمجرد أن يسلبهم كل ما يملكونه يفقد المرء كل سلطاته ، فقد تحرر من قبضته من كانوا تحت يده" .

ترتبط معظم المؤسسات فيما بينها بقوة المنفعة ؛ حيث ترتكز قوة المنفعة على إحساس بالمساواة والعدالة ، وطالما شعر الأتباع أنهم يتلقون المقابل العادل لما يقدمونه ، ظلت العلاقة بينهم قائمة . إن الإذعان المبنى على قوة المنفعة ليبدو أقرب إلى أن يكون نتيجة لتأثير القادة على التابعين أكثر منه كأثر لتسلط القادة على التابعين ، كما ينظر القادة إلى التابعين بعين الاحترام والتقدير ، وذلك من منظور " معرفة كل من الطرفين لواجباته

ومسؤولياته منعاً للوقوع فى أى سوء تفاهم" ويتبع التابعون القادة لأنهم يدركون أن اتباعهم لهم سيكون ذا أثر وفعالية، وهذا الهدف هو ما يجعلهم تحت سلطة القادة؛ سواء من خلال المنصب الذى يشغله هؤلاء، أو من واقع تجاربهم وخبراتهم، أو من خلال قوة شخصيتهم التى تجمع حولهم التابعين، حينما يُبنى الاتبّاع على قوة المنفعة فإنه يظل ذا رد فعل غير أنه رد فعل إيجابى وليس سلبيّاً.

فمن المعروف تماماً أن العلاقات المبنية على قوة المنفعة عادةً ما تؤدى إلى فعالية فردية وليس إلى فعالية جماعية؛ حيث يميل كل شخص إلى التجمل والتأكيد على فعاليته فى محاولة منه لجذب الانتباه إلى منظوره ورغباته الخاصة، ومع التغير المستمر فى الأهداف والاحتياجات فقد يتغير الأفراد الذين يميلون إلى الفردية، وتشير الدراسات الإحصائية المتغيرة للقوى العاملة إلى أن ولاء كل من القادة والتابعين لجهة عمل واحدة على المدى البعيد - أمر استثنائى؛ فالموظفون يتعاقبون على المؤسسات سواء كانوا إداريين (كما هى الحال فى التغيير الذى حدث فى شركة Apple's Computer) أو محاسبين، أو حتى باعة (ولتلاحظ التغير المستمر فى وجود البائعين فى المحال التجارية القريبة منك) لكن هذا الانتقال بين هذه المؤسسة وتلك، ثم إلى أخرى. . . وهكذا، لا يؤثر تأثيراً كبيراً على سوق العمل، والحقيقة أننا جميعاً أشبه بزبائن يرتادون الأماكن التى قد يجدون فيها ما يحتاجون، وبالكيفية التى يريدون؛ فالمناهل كثيرة ومختلفة وتستطيع جميعاً أن تنهل منها، كما يقول فرانك سيناترا أو بيرجر كينج، كلٌ على "طريقته الخاصة".

إضافة إلى أنه، فى غياب القيم المؤسسية المشتركة، تترسخ بعض

الأخلاقيات الوظيفية، والتى من خلالها يميل الموظفون إلى تقرير ما هو مناسب وما هو صحيح وما هو أصوب، وفى أسوأ حالاتها تعكس قوة المنفعة عناصر العدالة ظاهرةً فى مجتمع كثير الخصومة، حيث تفصل دُور القضاء فى الخصومات؛ من منازعات على ملكية شركة إلى دعاوى طلاق إلى حالات إفلاس، بينما فى أفضل صورها، تعكس قوة المنفعة رغبةً فى استمرار العلاقات، سواء فى محيط العمل أو فى إطار العلاقات الشخصية، طالما أنها تحقق العائد الذى يبحث عنه الطرفان.

تمثل القوة المرتكزة على مبادئ نمطاً قيادياً غير شائع، وهو النمط الذى يعتبر علامة للإجادة والتميز والتفوق فى كافة العلاقات الإنسانية، وتبنى القوة المرتكزة على مبادئ على الاحترام والتقدير؛ حيث القادة يقدرون تابعيهم، والتابعون يختارون العطاء تقديراً منهم لقادتهم، ويمكن التعرف على قوة ما إذا كانت مرتكزة على مبادئ من خلال تأثيرها المتصل والذى يتحلى بروح المبادرة؛ حيث تتصف القوة بالاستدامة، إذا لم تعتمد على حدوث أو عدم حدوث أمر مرغوب أو غير مرغوب فيه للتابعين، وكى تتحلى القوة بروح المبادرة فإنها تكون قادرة على بناء خياراتها استناداً على قيم عميقة فى النفس، وتتحقق القوة المرتكزة على مبادئ عندما تتشابك قيم التابعين مع قيم القادة، وليست القوة المرتكزة على مبادئ بالأمر الذى يُفرض عنوةً، بل ينبغى العمل على تحقيقها بتوفير أسبابها، وذلك عندما تُصبّ الأهداف الشخصية لكل من القادة والتابعين فى بوتقة هدف واحد أسمى وأشمل. تتحقق القوة المرتكزة على مبادئ عندما يؤمن القادة إيماناً عميقاً بالقضية أو الهدف، تماماً كما يؤمن به التابعون، وفي تعليق له، يقول هانز سلاى، مؤلف "ضغوط

بـلا آلام" : "لا يكون القادة قادة بحق إلا عندما يحوزون احترام وولاء أتباعهم".

ويظهر التحكم - ولا نقول التسلط - بوضوح عندما تتحقق القوة المرتكزة على مبادئ، لكن هذا النوع من التحكم لا تمارسه جهة خارجية، بل هو تحكم ذاتى. تنشأ القوة عندما يدرك الأفراد أن قادتهم أناس جديرون بالإجلال، لذا فإنهم يثقون بهم، ويرون فيهم مصدر إلهام لهم، ويؤمنون بالأهداف التى يرسمونها ويعلنونها عليهم، بل ويرغبون فى قيادتهم لهم، ونظراً لرؤيتهم الشاملة وإحساسهم العالى بالهدف الذى يرمون إليه، ونظراً لمكارم أخلاقهم، وطبيعتهم التى يتميزون بها والقيم التى يمثلونها، يستطيع القادة أن يبنوا فى علاقاتهم بأتباعهم قوة مرتكزة على مبادئ، من خلالها يُنمَّى السلوك الأخلاقى لدى الأفراد؛ حيث يكون ولاؤهم مبنيّاً على نفس المبادئ التى يؤمنون بها، وتترسخ الأخلاق من خلال التزام الأفراد بأداء ما هو سديد وسليم، وتخلق فيهم القوة المرتكزة على مبادئ إرادة تحقيق هذا الالتزام مهما كلفهم، مقتدين فى ذلك بقادتهم، وملتزمين برؤيتهم التى يقرونها ويعلنونها.

خيار القيادة

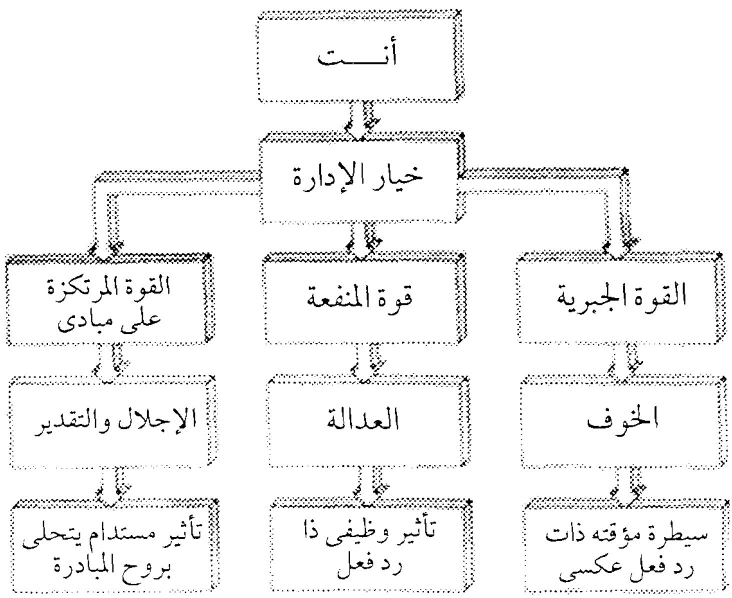
ما أن تنشأ مشكلة أو تظهر فرصة تتطلب مشاركة من الآخرين - يتعين على القائد أن يختار، ويعتبر الخيار الجوهرى للقيادة هو خيار تحديد القوة التى ستعمل بها القيادة هل هى قوة جبرية أو قوة منفعة أو قوة مرتكزة على مبادئ؟ ويتحدد نوع القوة المختارة بناء على الطبيعة الأخلاقية لشخصية القائد (ما حقيقتها؟ وإلى أين قادتها الاختيارات السابقة؟)

وبناء على المهارات التواصلية الاجتماعية لهذه الشخصية وقدراتها وتاريخهـــا ، وقد يبـــدو من السهـل نسبيّاً أن يرتكن المرء على منصبه أو منزلته الاجتماعية أو سلطاته أو انتمائه لإحـدى المؤسسات الكبرى ، أو حتى على حجمه لدفع الآخرين وإجبارهم على اتباعه ، بينما فى غياب المهارات التواصلية العالية ، أو القدرة على البقاء مخلصاً للقيم الراسخة مهما كانت الضغوط ، أو التاريخ الحافل بالنزاهة والثقة بالآخرين ، فمن المستحيل ألا يلجأ القائد إلى استخدام القوة متى صادفته إحدى الأزمات .

على أن الإمكانات المتاحة للقائد ، الذى يتعين عليه أن يحدد نوع القوة التى سيعتمد عليها - يمكن أنْ تتضاعف ؛ فالخبرة يمكن أن تنمو وتزداد ، وفرص الترقى إلى مناصب ذات مكانة اجتماعية وسلطة أعلى يمكن أن تتوالى ، والمعلومات والموارد يمكن جمع المزيد منها ، ويمكن تعزيز التأثير المحتمل لقوة المنفعة ، وذلك بزيادة التقارب بين القائد وتابعيه ، وإزالة الحواجز التى تعترض القائد ، وتبسيط الآليات المستخدمة (من سياسات وإجراءات رسمية) لخلق علاقات وروابط بين القائد وتابعيه وكذلك تبسيط وتخفيف أعباء تكوين العلاقات بين القائد وتابعيه على التـــابعين ، وتلك كلهـــا إجـــراءات تهـــدف إلى إتاحـــة المزيد من الخيارات ، التى تعتمد على قوة المنفعة ، أمام القائد .

وبالنسبة للقائد الذى يبغى زيادة قوته المرتكزة على مبادئ ، فيتعين عليه اتباع سياسة الالتزام على المدى البعيد . إن الثقة فى علاقات المرء ، التى هى الأساس الذى تُبنى عليه القوة المرتكزة على مبادئ ، لا يمكن اختلاقها من أجل تحقيق هدف خاص ، كما أن التظاهر بالإخلاص لا

أوجه القوة


أنت
خيار الإدارة
القوة الجبرية
قوة المنفعة
القوة المرتكزة على مبادى
الخوف
العدالة
الإجلال والتقدير
سيطرة مؤقته ذات رد فعل عكسى
تأثير وظيفى ذا رد فعل
تأثير مستدام يتحلى بروح المبادرة

يمكن أن يستمر طويلاً ، ففي النهاية ستنجلي حقيقة هؤلاء القادة ويسقط قناع زيفهم ، وفى النهاية فإن حقيقة القائد وما يمكن أن يقدمه لتابعيه وما يمكن أن يفعله من أجلهم هو ما يحدد عمق القوة المرتكزة على مبادئ لديه .

الأدوات العشر للسلطة

كلما ازداد احترام التابعين وتقديرهم لقائدهم ، وكلما كان إجلالهم له نابعاً من داخلهم ، تمتع القائد بسلطة على تابعيه ، تتسم بقدر أكبر من الشرعية ، وبناء على الكيفية التى ينتهجها القائد فى علاقته بتابعيه (والتى تتضمن أهدافه ونواياه تجاههم ، سواء نواياه الحقيقية أو التى يشعر بها التابعون ، بالإضافة إلى قدرته على التواصل معهم ، وتاريخ هذا التواصل) يكون مقدار الإجلال والتقدير الذى يكنه التابعون لقادتهم زيادة أو نقصاناً ، وبالتالى يكون مدى شرعية سلطته على تابعيه ، فعندما تحوز إجلال الآخرين وتقديرهم ، تتمتع بالسلطة والسيطرة عليهم .

وإليك عشرة اقتراحات بالإجراءات والمبادئ التى من شأنها أن تزيد من تقدير التابعين لقائدهم ، وبالتالى تزداد سلطته عليهم .

* *الإقناع* : ذلك الذى يتضمن سرد المبادئ والأسس المنطقية المشتركة ، وإيجاد حجة قوية مقنعة لموقفك أو رغبتك ، مع احتفاظك باحترامك العميق الذى تكنه لفكر تابعيك ورؤاهم عليك أن تخبر تابعيك برغبتك والسبب وراء تلك الرغبة ؛ عليك أن تبقى على اتصال وثيق بتابعيك ، وأن تداوم على إخبارهم بما يستجد ؛ حتى يتم التوصل إلى

النتائج المرضية التى تحقق المنفعة للطرفين.

* *الصبر*: على كل من الإجراءات التى تتضمنها عملية القيادة والأفراد الذين يقعون تحت سلطة القائد، فرغم حالات الفشل والتقصير والعقبات التى تعترض طريق القائد والتى يتسبب فيها التابعون، ورغم تعجله تحقيق أهدافه التى يسعى إليها، ينبغى على القائد أن يظل محتفظاً بقدرته على رؤية ما حوله وفقاً لعلاقتها الصحيحة، وأن يظل ملتزماً بتحقيق أهدافه فى النهاية، فى مواجهة ما قد يصادفه من صعوبات ومعوقات على المدى القصير.

* *التلطف*: التخلى عن القسوة والجفاء، ذلك عند التعرض للأمور ذات الحساسية أو المشاعر التى قد يكشف عنها التابعون لقادتهم.

* *قابلية التعلم*: والتى تعنى العمل مع افتراض عدم حيازتك لأجوبة على كافة الأسئلة التى قد تعرض لك، أو مغزى كل قضية تواجهك، وتعنى أيضاً النظر بعين الاعتبار والتقدير لكافة أوجه النظر والآراء والخبرات التى قد يتمتع بها التابعون.

* *القبول*: وعدم التسرع فى إصدار الأحكام، وتبرئة المتهم ما لم تكتمل أدلة إدانته، وعدم اشتراط أداء معين أو قرينة ما ليصبح المرء جديراً بالاحترام والتقدير، اجعل من كل تلك المبادئ منهجاً لك فى قيادتك.

* *الود*: ورقة المشاعر، والاهتمام بشؤون الآخرين، ومراعاة مشاعرهم، وتذكر أدق الأمور (والتى هى ذات أثر كبير) فى علاقات القائد بتابعيه.

* *التفتح*: الحصول على معلومات دقيقة، وامتلاك رؤى لما يمكن أن

يصبح عليه التابعون عندما يكونون جديرين بالاحترام لما هم عليه الآن ، بغض النظر عما يملكونه أو السلطات التى يتمتعون بها أو ما يفعلونه ، واضعين فى الاعتبار نواياهم ورغباتهم وقيمهم والأهداف التى يصبون إليها ، بدلاً من التركيز على سلوكهم وحده .

* *المواجهة بلطف وود* : والإقرار بالخطأ وبالحاجة إلى التابعين لإجراء "التصويبات" فى مناخ يتسم بالدفء والرعاية والاهتمام ، مع منح التابعين الأمان لتقديم تصويباتهم وملاحظاتهم .

* *الثبات* : كى لا يصبح أسلوب قيادتك أسلوباً تقنيّاً يتسم بالخداع ، تلجأ إليه عندما تفشل فى تحقيق أهدافك ، أو عندما تواجهك أزمة أو تحد ، أو عندما تشعر أنك وقعت فى فخ ، وأنك غير قادر على النجاة منه ، وبدلاً من ذلك يصبح لديك قيم وقوانين شخصية تحكمك ، تأتى تعبيراً عن أخلاقك الشخصية ، وانعكاساً لما أنت عليه وما ستصبح عليه فى المستقبل .

* *النزاهة* : وهى الرابط الصادق بين المشاعر والكلمات والأفكار والأفعال ، دونما رغبة سوى تحقيق المنفعة للآخرين ، وبدون أية ضغينة ، أو رغبة فى خداع الآخرين ، أو النيل منهم ، أو التلاعب بهم ، أو التسلط عليهم ؛ فعليك بمراجعة أهدافك ونواياك باستمرار ، بينما أنت فى طريقك إلى تحقيق التطابق مع قيمك وأهدافك .

يرى البعض أن تلك المبادئ والنماذج التى تمثلها هى من سمات كبار القادة والزعماء ؛ مثل المهاتما غاندى ، فيندر أن تجدها فى ميادين الحياة اليومية ، وكى نرد على هذا الاعتقاد نورد هنا بعض ما يقوله غاندى نفسه : "أعترف بأننى مجرد إنسان عادى ذى قدرات أقل من القدرات

العادية ، كما أننى لست حكيماً ، إنما أدَّعى لنفسى أننى تجسيد للإنسان العملى المؤمن بالمثاليات ، دون أن أدَّعى لنفسى أية ميزة أتميز بها ، فما استطعت أن أحققة لم يتحقق بدون بحث مضن ، ولا يداخلنى أدنى شك فى قدرة أى إنسان آخر سواء كان رجلاً أو امرأة أن يحقق ما حققته ، بشرط أن يبذل ما بذلت من جهد ، وأن يتمتع بنفس القدر الذى تمتعت به من إيمان وأمل " .

إن القادة الذين يضفون على سلطتهم المرتكزة على مبادئ فعالية أكبر ، من خلال خيار القيادة ، قد يجدون فى أنفسهم حرصاً أكبر مما يطلبونه من الآخرين ، غير أنهم يحوزون فى أنفسهم قدراً أكبر من الثقة بالنفس ، يظهر فى أدائهم ، وكلما ازداد تفهمهم لطبيعة العلاقة بين السلطة والقيادة كلما ازدادت قدرتهم على قيادة الآخرين والتأثير عليهم بدون ممارسة أى ضغوط أو محاولة لإجبارهم على الانصياع لهم ، بل وربما يجدون أنفسهم ينعمون بالسكينة التى تنبع من كونهم قد أصبحوا قادةً أكثر حكمةً وفعالية .

الفصل العاشر

معالجة خطوط التواصل

تعد إحدى المشكلات الجذرية لعملية التواصل هى مشكلة المصداقية أو الإدراك، فلا أحد منا يرى الحقيقة كما هى بالفعل، وإنما نراها من خلال أعيننا، ومن خلال نطاقنا المرجعى الخاص، أو نراها بالضبط كما توضح الخرائط حدود الأقاليم، وبالتالى، فإن قدرتنا الإدراكية - والتى تتأثر بخبراتنا السابقة - تؤثر كثيراً على مشاعرنا، ومعتقداتنا، وسلوكياتنا.

الإدراك أو المصداقية

إن مشكلة الإدراك أو المصداقية قد تتسبب فى تكوُّن عقد نفسية خطيرة فى نهاية الأمر، والتى غالباً ما نطلق عليها "صراعات الشخصية" أو "فشل أساليب التواصل، ومشاكل المصداقية من الصعب جداً حلها، والسبب فى ذلك هو أن كل فرد يعانى من هذه المشاكل يعتقد أنه يرى العالم كما هو بالفعل، وليس كما يريد أن يراه، ولأنه غير مدرك للتشويه

الذى أصاب منظوره الشخصى ، يكون موقفه كالآتى : "إذا لم تكن تتفق معى فيما أراه ، إذاً فأنت مخطئ ، وذلك ببساطة لأننى واثق من كونى على حق" .

وعندما نكون "على حق بدرجة كبيرة" ، فإننا نُشعر كل من يرى أو يفكر بشكل ، آخر مختلفٍ عنا أنهً على خطأ ، ومن هَنا تكون الطريقة المثلى لهم حتى يُجنبوا أنفسهم مثل هذه الإساءات التى نسببها لهم هى أن ينعتونا بألقاب مهينة ، ويتعمدوا إيذاءنا ، ويضعونا خلف حواجز عقلية وعاطفية منيعة فى انتظار حكم بالسجن الأبدى ، ولن نستطيع الإفلات من خلف هذه الأسوار حتى ندفع "آخر مليمٍ لدينا" ، ويمكن التوصل إلى حل لمعظم المشاكل المتعلقة بالمصداقية ، وذلك إذا استطاع أحد الطرفينً المتصلين بالمشكلة ، أو كلاهما ، إدراك أن هناك مشكلة جذرية خاصة بالإدراك .

المواقف والسلوكيات

هناك بعض المواقف والسلوكيات المعينة ، والتى تمثل عنصراً أساسيّاً فى توضيح أساليب التواصل ، وتتلخص فيما يلى :

المواقف

* إذا كنت أفترض فيك الولاء ، فليس هناك داعٍ لاختبار إخلاصك أو درجة تعقلك .

* أنا أهتم بالعلاقة التى تجمعنا ، وأود التوصل إلى حلٍ لهذا الاختلاف الإدراكى الذى حدث بيننا ، فرجاء منك أن تساعدنىً ؛ كى

أستطيع أن أرى الأمور من خلال وجهة نظرك .

* إننى أتقبل تأثيرك على ، ومستعد للتغيير .

السلوكيات

* استمع كى تفهم .

* تحدث كى يفهمك الآخرون .

* ابدأ الحوار من نقطة مرجعية مشتركة ، أو نقطة اتفاق ، ثم انتقل من خلال الحوار ببطء إلى أن تصل إلى نقاط الخلاف .

حين تتوافر هذه المواقف والسلوكيات الثلاثة غالباً ما يصبح من السهل حل أية مشكلة تتعلق بالمصداقية أو الإدراك .

وفى أغلب الأحوال ، فإن الشخص حين يتوصل إلى هذه الحقيقة يقوم بتغيير أسلوبه فى الحديث فوراً ، فبدلاً من أن يقول : "تلك هى الطريقة التى تسير بها الأمور" فسيقول : "تلك وجهة نظرى" وبدلاً من أن يقول : "ذلك هو الوضع" فسيقول : "هذا من خلال رؤيتى" أو "فى رأيى الخاص" أو "كما أرى . . . " . إن مثل هذه اللغة ترتقى بالشخص الذى تتحدث إليه لمستوى البشر ، فلا يشعر أنه أقل منك حين تقول له : "إن رأيك فى مثل أهمية رأيى ، ووجهة نظرك ومشاعرك لها نفس الشرعية ، وتُقابل بنفس الاحترام والاعتبار" .

حين يحكم الآخرون علينا أو يختلفون معنا فسوف يكون ردنا مشابهاً لنبرة الرد الآتى ، وإن اختلف معه فى المضمون : "حسناً ، أنت ترى الأمر من وجهة مختلفة ، وأنا أود أن أعرف وجهتك ، وبدلاً من أن نقول : "أنا

على حق، وأنت مخطئ" سنقول: "إننى أرى الأمر برؤية مختلفة، لم لا تشاركنى رؤيتى؟!".

الكلمات والعلاقات

لن أنسى أبداً صديقاً لى كان حزيناً، كسير القلب بسبب علاقته مع ابنه المراهق، وهو يقول: "بمجرد أن أدخل إلى غرفة يكون أننى متواجد فيها ليقرأ أو يشاهد التليفزيون، فإنه ينهض ويخرج منها تواً، لقد وصلت العلاقة بيننا إلى هذا الحد من السوء".

ولقد شجعت صديقى هذا على أن يبدأ أولاً بمحاولة فهم ابنه بدلاً من أن يجعل ابنه يتفهم منطقه أو نصائحه. حينئذ أجابنى قائلاً: "إننى بالفعل أفهمه، وأعلم أن ما هو فى حاجة إليه فعلاً أن يتعلم كيف يحترم والديه، ويظهر تقديره نحو كل ما نحاول أن نفعله من أجله". فأجبته قائلاً: "إذا أردت أن تتفتح مدارك ابنك بالفعل، فيجب أن تتعامل معه على افتراض أنك لا تفهمه، وقد لا تستطيع التوصل إلى فهمه فهماً تاماً، ولكنك ترغب فى ذلك، أو على الأقل ستحاول".

وأخيراً وافق الأب على أن يتبنى هذا الافتراض، حيث إنه حاول اتباع أساليب أخرى كثيرة، ولم تفلح، وأكدتُ عليه ضرورة أن يُعدَّ نفسه لمرحلة التواصل مع ابنه؛ لأنها ستكون اختباراً لمدى ما يتحلى به من صبر، وضبط للنفس.

وفى الساعة الثامنة من مساء اليوم التالى اقترب الأب من ابنه، وقال: "يا بنى، أنا لست سعيداً بعلاقتنا هكذا، وأود أن نبحث معاً كيف يمكن إصلاحها. ربما أننى لم أمنح نفسى وقتاً كافياً كى أحاول أن أفهمك".

عاد الابن بذاكرته إلى الوراء، قائلاً: "يا إلهى، أستطيع القول بأنك لم تفعل، وأنك لم تحاول أبداً أن تفهمنى".

واشتعل الأب فى داخله، إلا أنه تمالك نفسه، وهو يجيب قائلاً: "يا أيها الجاحد الصغير المشاكس! ألا تعتقد أننى أفهمك؟ لماذا؟ لقد مرت علاقتنا بأصعب الظروف، ولقد فهمت كل ما يحدث منذ البداية".

وكفَّ الأب نفسه عن الاستمرار فى ذلك: "حسنا يابنى، ربما أننى لم أفهمك، لكننى بالفعل أود ذلك. هل يمكنك مساعدتى؟ لنأخذ مثلاً تلك المشاجرة التى حدثت بيننا فى السيارة الأسبوع الماضى. هل يمكنك أن تحكى لى كيف كانت رؤيتك لها؟".

وظل الابن غاضباً وهو يقدم لوالده تفسيرات دفاعية، ومرة أخرى كفَّ الأب نفسه عن الاندفاع لمقاطعة ابنه، مقدماً تفسيراته المضادة لتبرير أفعاله، ومواصلاً الاستماع كى يتوصل إلى فهم الموقف، وقد أحس بالسعادة؛ لأنه درب عقله على هذا قبل أن تأتى ساعة الاختبار.

وبينما يستمع الأب لابنه بدأ شىء مذهل فى الحدوث، إذ تغير أسلوب الابن فى الحديث ليصبح أقل خشونة، وأخذ الحاجز الدفاعى الذى يربض وراءه يتلاشى؛ ليتفتح أفقه بعد فترة وجيزة، ويأخذ فى سرد بعض من مشاكله الحقيقية ومشاعره الخاصة.

أصاب الأب إرهاق شديد لما دار بينه وبين ابنه، لدرجة أنه بالكاد استطاع أن يتمالك نفسه، وبدأ هو الآخر يفتح قلبه لابنه ويشاركه بعضاً من مشاعره الدفينة واهتماماته الخاصة، وكذلك صارحه بطريقته فى إدراك وتفهم المواقف التى حدثت بينهما فى الماضى، ولأول مرة منذ

سنوات لم يهاجما بعضهما البعض أو يدافعا عن نفسيهما ضد بعضهما البعض، وإنما كانا يحاولان بصدق أن يفهم كل منهما الآخر، ويالها من سعادة تلك التى شعر كلاهما بها!

وفى حوالى الثامنة والنصف جاءت إليهما الأم، وذكرتهما بأنه قد حان موعد النوم، ولكن الأب أخبرها أن بينه وبين ابنه حديثاً متصلاً "لأول مرة" وأنه يرغب فى أن يستمر، وبالفعل استمر الحديث حتى بعد منتصف الليل، وهما يتناقشان ويثيران موضوعات كثيرة ومختلفة تهم كلا منهما، وعندما روى لى الأب هذه التجربة بعد عدة أيام، قال لى، وعيناه تدمعان: "أشعر أننى أخيراً وجدت ابنى ثانية، وأنه هو الآخر قد وجد أباه". لقد كان يشعر بالامتنان لخوضه هذه التجربة، وصمم لأول مرة أن يفهمه الآخرون أولاً؛ كى يسهل فهمه بعد ذلك.

إن البعد المعقَّد لعملية التواصل هو العلاقة نفسها؛ فمعظم العقد التى تسبب المتاعب تتطور مع تطور خطوط التواصل نتيجة ضعف العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد، وعندما تتوطد هذه العلاقة، يجب علينا أن نتحلى بالحرص عند استخدام الكلمات أثناء التواصل مع الآخرين، أو حين نخاطر بإهانة شخص ما أو إحراجه أمام الآخرين، أو بأن يسىء الآخرون فهمنا، وعندما تضعف العلاقات الاجتماعية، تسود بين الأفراد روح الشك وعدم الثقة، ويرى كل شخص فى الآخر أنه "قد أهانه بكلمة" بدلاً من أن يحاول تفسير معنى الكلمة والقصد منها.

ومن ناحية أخرى، فعندما يزداد الترابط والانسجام فى العلاقات بين الآخرين، نستطيع وقتها أن نتواصل، حتى بدون كلمات، وحين تتوافر الثقة الشديدة والمشاعر الطيبة المتبادلة، فلن نضطر إلى الحرص عند

التحدث على الإطلاق، ويمكننا التوصل إلى التفاهم مع الآخرين وتوصيل المعانى إليهم بمجرد ابتسامة، أو حتى بدونها. إن لم تكن العلاقة قائمة على أساس صلب، فإن فصلاً مؤلفاً كاملاً لن ينجح فى توصيل المعنى المطلوب؛ لأن الكلمات لا تنطوى على معانى، وإنما تجد المعانى فى الأشخاص ذاتهم.

إن السبيل لتحقيق التواصل هو تكافؤ العلاقة بين طرفى الاتصال، إذ إننا فى اللحظة التى نبدأ فيها علاقة خاصة مع شخص آخر، فإننا نبدأ فى الوقت ذاته تغيير الطبيعة الأساسية لأسلوبنا فى التواصل معه، إذ نقوم بتعزيز مشاعر الثقة والإيمان عند كل من الطرفين، وفى هذا السياق ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار قيمة وأهمية القيام بزيارة خاصة لكل موظف، أو الذهاب لتناول غداء خاص مع شريك العمل، أو إجراء محادثة خاصة مع عميل أو زبون، وفى خلال هذه الأوقات فإنك تقوم بالتركيز على هذا الشخص؛ على اهتماماته وهمومه واحتياجاته وآماله ومخاوفه وشكوكه.

يوجد على أحد الملصقات الإعلانية عن أحد الأماكن السياحية مشهد لأحد الجبال، ومكتوب أسفل هذا المشهد: "امنح هذا الجبل يوماً من حياتك". دعنا نغير هذا الشعار، لنجعله: "امنح عميلك ساعة من وقتك" أو "امنح شريك حياتك إحدى أمسياتك". حاول أن تجعل ذهنك حاضراً وأنت مع الشخص الآخر، وأن تتجاوز اهتماماتك الشخصية وهمومك ومخاوفك واحتياجاتك. حاول أن تحقق الاندماج التام مع شخصية مديرك أو عميلك أو شريك حياتك، واترك لهم الفرصة ليعبروا عن اهتماماتهم وأهدافهم، وأرجئ اهتماماتك وأهدافك الخاصة لما بعد.

الخريطة والموقع

إن بناء علاقات اجتماعية تتسم بالانسجام، وتحقيق تفاهم متبادل يمكن أن يكون هدفاً صعب المنال؛ فإننا جميعاً نعيش فى عالمين مختلفين - العالم الخاص الذاتى المتواجد بداخل عقولنا، والعالم الواقعى الموضوعى الذى يقع خارج أذهاننا؛ ويمكننا أن نطلق على الأول "الخريطة"، وأن نطلق على الثانى "الموقع".

ليس هناك من يمتلك خريطة كاملة ومثالية للموقع الذى يبغى الوصول إليه، أو لعالم الواقع الموضوعى، وعلى الرغم من محاولات العلماء المستمرة لرسم خرائط أكثر وضوحاً ونفعاً، فلا يملك الخريطة الكاملة المثالية للموقع إلا الخالق، ولذلك فإن العلماء العظماء يترددون فى التحدث عن آخر نظرياتهم باعتبارها حقائق، بل يتحدثون عنها باعتبارها مجرد أفضل تفسير مطور بشأن هذه النقطة المعنية بالبحث.

نحن، من وقت لآخر، نتعرض إلى الخبرات التى من شأنها أن تغير من إطارنا المرجعىً، أو تغير الخريطة التى نستعين بها فى اكتشاف الموقع أو العالم الخارجى، وعندما يحدث ذلك، فإن سلوكنا غالباً ما يتغير بدوره ليعكس مضمون إطارنا المرجعى الجديد، وفى الواقع، تكون أسرع طريقة لتغيير سلوك شخص ما هى تغيير خريطته أو إطاره المرجعى، وذلك بأن نعطيه اسماً مختلفاً، أو دوراً مختلفاً، أو مسؤولية مختلفة، أو أن نضعه فى موقف مختلف.

المهارة والأمان

قد ننظر إلى مهارة التواصل مثلما ننظر إلى قمة جليدية تطفو على سطح الماء - فإننا ننظر إليها من خلال مستويين مختلفين للرؤية؛ ويمثل

الأول ذلك الجزء الصغير، والمرئى من القمة الجليدية، ألا وهو مستوى مهارة التواصل، أما الثانى فيمثل الكتلة الضخمة من القمة الجليدية، تلك الكتلة الصامتة، غير المرئية، والتى تقع تحت سطح الماء، ألا وهو المستوى الأعمق المتعلق بالاتجاه والتحفيز، ويمكن أن نطلق عليه قاعدة الأمان الخاصة بشخص ما، ويتطلب إحراز أى تقدمٍ ملحوظ على المدى الطويل - فيما يتعلق بقدراتنا التواصلية - منا أن نعمل على المستويين - المهارى والأمنى.

إن التواصل الفعَّال يستلزم توافر المهارات، وتنمية المهارة يحتاج إلى التدريب، فلا يستطيع أى شخص إحراز التقدم فى رياضة التنس بمجرد قراءة الكتب التى تتناول قواعد هذه الرياضة، أو مشاهدة أعظم لاعبيها وهم يمارسونها، ولكن لابد له من النزول إلى ملعب التنس وممارسة ما قرأه أو ما شاهده ممارسة عملية؛ ليتقدم خطوة بخطوة، مروراً بمستويات الكفاءة المختلفة.

تتطلب تنمية مهاراتنا الاجتماعية أن نتبع نفس خطوات الخاصية الطبيعية، ولكن، للأسف، نتيجة للفكرة السلبية التى ترتبط بوصف الشخص على أنه "مبتدئ" يتظاهر الكثيرون بامتلاكهم للمهارات الاجتماعية، والتى، ببساطة، لا يمتلكونها، بالإضافة إلى أن البعض منهم لا تتوافر لديه الرغبة فى التعلم، أو تبنى اتجاه يعبر عن الرغبة فى تنمية مهارات التقمص العاطفى، ونجد على الرغم من ذلك أن الوسيلة الوحيدة التى نستطيع بواسطتها أن ننتقل من حيث نقف الآن إلى حيث نريد أن نكون، هى أن نتقبل وضعنا الحالى.

ذات مرة سمعت قصةً تتضمن توضيحاً لهذه الفكرة، حين ذهب رجل شاب إلى طبيب يشكو له من شعوره بملل رهيب فى حياته، وعدم ارتياح شديد، ومن شعوره بأنه كما لو كان مغيباً عن الوعى، وقال موضحاً أسباب شكواه: "إننى أمارس حياة روتينية، وإننى فى الحقيقة أمارسها دون اهتمام. لقد أصبح كل شىء روتينيّاً وآليّاً، حتى لم يعد هناك فى الحياة ما يثير".

وبعد أن قام الطبيب بفحصه، دوَّن فى تقريره أن جسد هذا الشاب سليم تماماً، وأضاف الطبيب فى تقريره شعوره - وليس تشخيصه - بأن هذا الشاب يعانى من مشكلة متعمقة بداخله، مشكلة تتعلق بالبعد الروحى لذاته.

قال الطبيب موجهاً حديثه للمريض: "أود أن أعطيك بعض الإرشادات الطبية، وأريدك أن تلتزم بها لمدة يومٍ واحد. أولاً، وقبل ذلك، أحب أن أعرف ما مكانك المفضل؟".

وأجاب الشاب بسرعة: "لا أعرف".

قال الطبيب: "إذن، حين كنتَ طفلاً، أى الأماكن كنتَ تفضل؟ وما الذى أحببتَ القيام به فعلاً؟".

أجاب الشاب: "لقد كنت أحب الجلوس على الشاطئ".

عندئذ قال الطبيب: "حسناً، سوف أكتب لك هذه الإرشادات الثلاثة فى ثلاثٍ ورقات منفصلة، خذها واذهب إلى الشاطئ. اقرأ الأولى عندما تحين الساعة التاسعة صباحاً، والثانية عند حلول الظهيرة، والثالثة فى الثالثة عصراً، ولكن ينبغى أن توافق على اتباع هذه الإرشادات، وأن

لا تفضَّ أية ورقة منها قبل أن يحين موعد قراءتها. هل اتفقنا؟ ".

رد المريض بنبرة متشككة: "إننى لم أسمع بشيء كهذا من قبل أبداً! ".

فأجاب الطبيب: "حسناً، لكننى أعتقد أنه سيساعدك بالفعل".

وفى النهاية، أخذ الشاب المتعَب هذه الإرشادات، وذهب بها إلى الشاطئ، حيث وصل فى حوالى الساعة التاسعة، دون أن يصحبه أحد، بالضبط كما أمره الطبيب؛ دون هاتف أو مذياع أو أية صحبة. كان وحده مع الشاطئ، والورقة الأولى، والتى قرأها فور وصوله. لقد كانت تحتوى على كلمتين فقط؛ وهما: "أنصت بتَمَعُّن".

قال الشاب متعجباً: "إننى لا أصدق ذلك. هل أبقى هناك ثلاث ساعات لأنصت بتمعن؟! ".

وبعد دقيقة واحدة كان قد أصابه الملل، وراح يسأل نفسه بعد أن سمع أصوات طيور النورس وهى تحلق عالياً، وكذا صوت الأمواج المتكسرة وهى تصطدم بالصخور القريبة، "ماذا عساى أن أفعل طوال ثلاث ساعات، ولكننى تعهدت بذلك، إذن، لابد وأن ألتزم بتعهدى، وأستمر"، ثم عاد يقول لنفسه: " على أية حال إنه مجرد يوم واحد فقط".

ثم أخذ يفكر بعمق فى فكرة الإنصات، عن طريق السماع بأذنيه، وسرعان ما راح يسمع أصواتاً ما كان ليميزها من قبل، فسمع أصوات موجتين تتكسران، وأصواتاً لأنواع مختلفة من الطيور، وسرطان الرمال، حتى إنه استطاع أن يسمع الهمسات وهى تتوالى، وفى فترة

وجيزة، كان قد فتح عينيه على عالم جديد ومذهل، عالم ساعده على تهدئة جهازه العصبى بالكامل، ليستغرق فى التأمل والاسترخاء والهدوء، وعند حلول الظهيرة، كان النشاط يغمره، ولكنه أحس بخيبة أمل شديدة؛ حيث كان عليه أن يفتح ورقة الإرشادات الثانية، فلقد أراد أن يستمر فى تنفيذ ما ورد في الورقة الأولى، ولكنه فى ذات الوقت أراد أن يلتزم بتعهده.

كانت الورقة الثانية تحتوى على أربع كلمات: "حاول أن تمسك بالماضى". فى البداية شعر الشاب بارتباك شديد، ذلك أن الرسالة كانت تنطوى على بعض الغموض، إلا أنه راح يستعيد طفولته حينماكان يلعب عند الشاطئ، لتتدفع الذكريات إلى عقلة دفعة تلو الأخرى، فيسترجع الأكلات البحرية التى اعتاد تناولها مع عائلته، وكيف كان يتابع شقيقه - الذى قتل أثناء الحرب العالمية الثانية - وهو يركض بطول الشاطئ سعيداً ومهللاً بنهاية العام الدراسى. غلَّفه شعور قوى بالحنين وهو يجتر العديد من المشاعر والذكريات الجميلة. لقد كان مستغرقاً تماماً فى ذكريات الماضى، حتى شعر بالضيق، نظراً لأنه حانت الساعة الثالثة؛ حيث يجب عليه أن يفتح الورقة الثالثة فى الوقت الذى غالبه فيه الشعور بالمتعة والدفء.

تغلب الشاب على نفسه ليفتح الورقة الثالثة ويقرأ كلماتها التى كانت تقول: "فكر مليّاً فى دوافعك". كان ذلك الأمر أصعبها على الإطلاق؛ حيث يكمن فى محتواه جوهر القضية، الأمر الذى يعرفه هو جيداً. بدأ يغور فى أعماق نفسه ويراجع كل جوانب حياته - كل ما مر به من مواقف مختلفة مع أصناف البشر المختلفة، ليكتشف حقيقةً سببت له ألماً شديداً.

لقد سيطر عليه الميل إلى الأنانية، فلم يحاول أبداً أن يسمو فوق ذاته، أو أن يتخذ لنفسه هدفاً أعلى أو غرضاً يستحق العيش من أجله، فكان دائماً يسأل: "ما المنفعة الخاصة التى ستعود علىَّ من ذلك؟" .

لقد اكتشفَ الأسباب الجذرية التى تكمن وراء شعوره بالسأم والملل، وكذلك الآلية والسير على وتيرة واحدة فى الحياة، وحين حلت الساعة السادسة، كان هذا الشاب يشعر براحة تامة تغمر جوانحه، بعد أن عاد بذاكرته إلى الوراء وأمعن النظر فى عمقٍ ذاته، وباتباع هذه الإرشادات الثلاثة، استطاع أن يتخذ بعض القرارات حول تغيير أسلوب حياته ليقوم بتنفيذها من الآن فصاعداً، ليبدأ فى إحداث ذلك التغيير.

إن الاستماع إلى الآخرين بصدق وعمق فى المسائل الحيوية والحرجة يستنفد كميات هائلة من الشعور الشخصى الداخلى بالأمان، ويختبر إمكانية وقوعنا فى الأخطاء، فإننا قد نتغير، ولكن ما لم نشعر بالأمان حتى أعمق نقطة بداخلنا فلن نقوى على تحمل مخاطرة التغيير. نحن فى حاجة إلى أن نشعر بالقدرة على التنبؤ واليقين، وهذا هو شرحٌ مفصل لكل مِن التحامل وإصدار الأحكام المسبقة على الآخرين: نحن نصدر على الأمور أحكاماً مسبقة، حتى لا نضطر للتعامل مع إمكانية حدوث شىء جديد. إن شبح التغيير يخيف معظم البشر.

إذا أصابنا التغير أو التأثر نتيجة تقمصنا العاطفى لمشاعر الآخرين بعد الاستماع إليها، فقد نكون فى حاجة لأن نقول: "لا بأس، إن الأمر لا يمثل أى فرق" وذلك أن هذا النوع منَ التغير لم يصل إلى أعماقنا؛ حيث توجد مجموعة من القيم والمشاعر التى تمثل حقيقة الذات، وحيث يكمن الشعور بأن لنا قيمة فعلية تميزنا عن الآخرين وتحدد أسلوب معاملتهم

لنا، وتلك هى الطبيعة البشرية غير القابلة للمساس بها، والهوية الحقَّة.

المنطق والعاطفة

يستلزم التواصل الفعال، والمتبادل بين طرفين، أن نمسك بكل من مضمون الكلام والقصد منه، كما يتطلب أن نتعلم لغتين؛ لغة المنطق، والعاطفة.

يعد كل من لغتى المنطق والعواطف لغتين مختلفتين تماماً، وبالتعرف عليهما نجد أن لغة العاطفة أو الأحاسيس هى الأكثر قوةً وقدرةً على التحفيز، وهذا هو تفسير لأهمية ضرورة الاستماع؛ أولاً باستخدام العين والقلب، ثم يأتى الاستماع بالأذن فى مرتبة تالية. ينبغى أن نسعى لفهم القصد من عملية التواصل دون تحامل أو رفض للمضمون، ويمكننا تحقيق ذلك بأن نوفر الوقت اللازم لتحقيقه، وأن نتحلى بالصبر، وأن نسعى لفهم الآخرين أولاً، وأن نعبر عن مشاعرنا بحرية.

إن الطريقة الفعالة التى يمكن بها أن تعبر عن وجهة نظرك هى أن تظهر للآخرين أنك قادر على فهم وجهات النظر المتباينة بوضوح، وأنك قادر على الدفاع عن كلٍ منها أكثر مما يستطيع مؤيدوها.

أما أفضل أسلوب يمكن به أن تعرض وجهة نظرك أمام الآخرين هو أن تبدأ بعرض تقييم مسبق لها قبل أن تعرضها.

التعاطف والتقمص العاطفى

إن الانتباه الكامل ، والحضور التام ، والنضال لتحقيق السمو فوق الذات ، والسعى لرؤية الحقائق من خلال وجهات نظر الآخرين ، جميعها أمور تتطلب التمسك بالشجاعة والصبر ، وتوافر مصدر للأمان الداخلى ، وهذا يعنى أن نفتح آفاقنا لاكتساب معارف جديدة ، وكذلك القدرة على التغير . كما يعنى أن نسبر أغوار عقول الآخرين وقلوبهم كى نرى العالم من نفس منظورهم ، ولكنه لا يعنى أن نشعر بما يشعرون به ، فذلك هو التعاطف ، فى حين أنه يعنى أن نفهم ما يشعرون به طبقاً لرؤيتهم للعالم ، ويعد ذلك هو التقمص العاطفى .

إن ذلك الاتجاه نحو التقمص العاطفى يتسم بجاذبية كبيرة ، إذ إنه يفتح آفاقك ، ويجعل الآخرين يشعرون أنك مستمر فى اكتساب المعارف ، وأنه من الممكن التأثير عليك ، وتذكر أن السبيل إلى التأثير على الآخرين هو أن تجعلهم يدركون أنهم يؤثرون فيك ، وعندما نستطيع فى النهاية أن نتعلم القدرة على الاستماع إلى الآخرين والسعى لفهمهم ، فإننا سنتعلم الكثير عن التواصل ، كما سندرك ذلك العبث المطلق الذى نسببه حين نمنح العقل سلطة للسيطرة على القلب ، سنتعلم أن هناك لغتين مختلفتين - لغة المنطق ولغة العاطفة - وأن الناس يتصرفون بناء على ما يشعرون أكثر مما يقصدون . سنفهم أيضاً أنه إذا لم توجد مشاعر طيبة ومتبادلة بين الأفراد سيستحيل إقامة حوار متعقل ، نتيجة الحواجز العاطفية التى ستفصل بينهم . سندرك أن الخوف عقدة فى القلب ، ولنحُل هذه العقدة ، يجب أن نعمل على تحسين علاقاتنا مع الآخرين .

وفى جميع الأحوال، فإن التواصل ليس أمراً متعلقاً بالذكاء أكثر مما هو متعلق بالثقة وتقبل الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم، وتقبل حقيقة أنهم مختلفون وأنهم، من وجهة نظرهم، يرون أنفسهم على حق.

الوميض الزائف

تقوم القيم الاجتماعية بالتحكم فى أساليب التواصل الشخصية والتنظيمية، وتدفعنا الأعراف الاجتماعية الصارمة، فى أغلب الأحوال، لحماية أنفسنا والاستعداد لأن نزود عنها، وذلك أننا نؤمن بأن هؤلاء *الأشخاص الآخرين يحاولون* أن *يجعلوا منا غرباء*، وهناك العديد من الأساليب - التى تنتهجها الأسر والشركات التجارية - يعوق تنفيذها بعض العوائق الاجتماعية والسياسية، ويحكمها أيضاً هؤلاء الذين تعرفهم باستخدام الصور المجازية، أو تكوين الانطباعات الصحيحة، أو الحفاظ على مقابلة الشخص المناسب فى الوقت المناسب، أو تبعاً لأمزجة كبار الموظفين، أو حتى سيادة الروح العدائية.

دعنى أسألك: ما النسبة المئوية المستنفدة من الوقت والطاقة خلال أحد الحوارات التى تحاول فيها أن تحمى نفسك وتدافع عنها فى نطاق الأسرة أو العمل؟ ما النسبة المئوية من الطاقة المستنفدة فى أداء أمور غير ذات نفع لشريك حياتك أو أبنائك أو عملائك، ولا جدوى من القيام بها مثل: النزاعات الداخلية أو المنافسات الإدارية أو الخلافات السياسية أو الصراعات الجماعية؟ لقد اعترف معظم الناس أن نسبة تتراوح من عشرين إلى أربعين بالمئة من وقتهم وطاقتهم تستنفد بمثل هذه الأساليب الهدامة.

وإذا اعترفنا بهذا الكم المهدر، قد نستطيع غالباً القيام ببعض المبادرات من أجل إحراز التقدم والتحسن، وتبدأ مثل هذه المبادرات بداية مذهلة، بل ومؤثرة فى بعض الأحيان، ولكنها سرعان ما تخمد وينطفئ وميضها؛ فالمبادرات الجديدة تفنى حين تتواجد فى ظروف غير صحية، حيث تنتشر الخلافات السياسية والحوارات الدفاعية والمنافسات الجماعية والنزاعات والمناورات الإدارية والوظيفية، ولا يمضى وقت طويل على إعلان المبادرة الجديدة حتى تُنظَّم ضدها مقاومة مناهضة، وذلك أن محيط العمل يحتمل ما يزيد عن مقدار استيعابه، ومن هنا يفقد القدرة على استيعاب المزيد، ويحاول تدمير مثل هذه المبادرة الجديدة.

تركز المبادرات الجديدة فى الغالب على كيفية تحسين عملية التواصل وكيفية تدريب أفراد العمل على مهارات الاستماع، وعلى التعبير عن وجهات نظرهم بوضوح، وهناك مبادرات أخرى تركز على تنمية مهارات حل المشكلات، وتطوير فاعلية أداء فرق العمل. إن مثل هذه المجهودات التدريبية تعمل على إيجاد روح من التعاون، ولكن حيث إن جو العمل يتسم بطابع سياسى إلى حد كبير ويرتكز على المناصب الدفاعية، والقوة الجبرية، والتحفيز بأسلوب الترغيب والترهيب - فإن ذلك يجعل أفراد العمل يقاومون مثل هذه المبادرات ويرفضونها. لقد أصبح جو العمل يتسم بالهزلية، وأصبحت كل مبادرة جديدة تالية تفسر باعتبارها جهداً عقيماً زائفاً، ضائعاً، ومندفعاً، يبذل من أجل إحداث تجديدات وتغييرات، وبالتدريج يسود الإرهاق والانحطاط الأخلاقى جو العمل، ويسيطر على العاملين فيه الرغبة فى الاحتفاظ بمناصبهم، وقيمة رواتبهم، وشعورهم بالأمان، ويستطيع معظمهم تحقيق رغبتهم

الأساسية فى الشعور بالرضاء، والذى يستقونه من مصدر خارجى بعيداً عن عملهم، وذلك لأن الوظيفة لم تعد تحقق لهم أى شعور حقيقى بالرضاء.

وحتى نتمكن من تأسيس أسلوب للقيادة المرتكزة على مبادئ داخل منظمتنا، فستبقى جهودنا الرامية إلى تحسين عمليات التواصل تقدر بمقدار ثابت، ولكنه قليل.

ولابد أن يكون الأساس الذى يبنى عليه هذه الجهود هو العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ومن هنا يؤدى تجاهل هذا الأساس إلى فشل وتداعى مبادرات التقدم والتحسن، وإن عماد الاتصال الفعال هو الثقة، وعماد الثقة هو الجدارة بالثقة، وليس سياسات العمل.

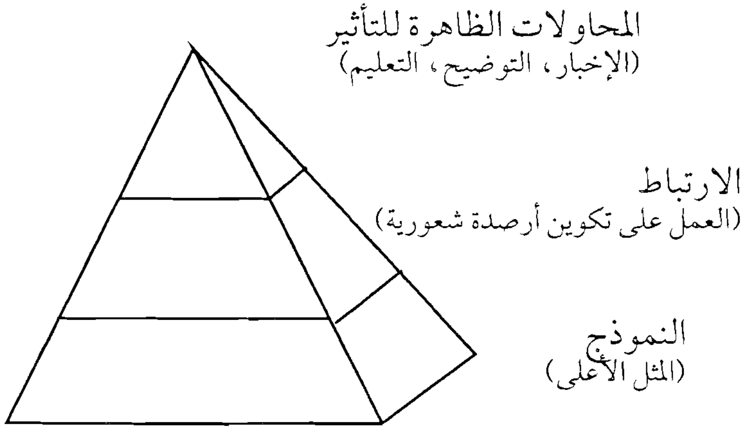
الفصل الحادى عشر

ثلاثون وسيلة للتأثير فى الآخرين

جميعنا نرغب فى أن يكون لنا تأثيرٌ إيجابىٌ على بعض الأشخاص المعينين، والذين لهم وجود فى حياتنا الشخصية والمهنية. قد يكون دافعنا فى ذلك هو أن نحقق مكسباً فى مجال العمل، أو أن نحتفظ بعملائنا، أو نحافظ على صداقاتنا، أو نقوم بتغيير سلوكياتنا، أو تحسين علاقاتنا الزوجية أو العائلية.

ولكن، كيف يتثنى لنا القيام بذلك؟ ومن أين لنا بالقدرة على إحداث تأثير قوى وأخلاقى فى حياة الآخرين؟ وكما نعلم، فهناك ثلاثة أنماط مختلفة من التأثير؛ ألا وهى: ١) تأثير المثل الأعلى (ويستقبله الآخرون عن طريق الرؤية)، ٢) التأثير بتكوين علاقات حميمة (ويستقبله الآخرون عن طريق الشعور)، ٣) التأثير بالنصح والتوجيه (ويستقبله الآخرون عن طريق السمع).

الشكل الهرمى للتأثير



وفيما بين هذه الأنماط الثلاثة تقع الثلاثون وسيلة التالية للتأثير فى الآخرين.

المثل: من أنت، وكيف تتصرف؟

١) *انه نفسك عن قول الكلمة الخبيثة*، خاصةً عندما تتملكك حالةً من الغضب أو الإعياء. ففى مثل هذه الظروف، حين تمسك لسانك عن الإهانة أو الانتقاد تكون بذلك قد ضربت مثلاً يحتذى به فى القدرة على التحكم فى الذات. إن الشجاعة لهى فضيلة الفضائل، وإن لم يكن لدينا نموذج نحتذى به فى كبح جماح النفس، فسوف ننقل لزملائنا فى العمل ذلك الشعور بالإحباط، والذى نعانى منه. قد نكون فى حاجة لإيجاد نماذج، وأمثلةً جديدة يمكن الاحتذاء بها، وإلى تعلم كيفية إحرازٍ الفوز الفردى فى المعارك، وجعل دوافعنا مباشرة، واكتساب رؤية خاصة وقدرة على السيطرة والتحكم والتخلص من الاندفاع فى الحديث، أو فى القيام بأداء بعض المهام.

٢) *درب نفسك على التحلى بالصبر فى معاملة الآخرين*، ففى الأوقات العصيبة يظهر علينا نفاذ الصبر، وقد نتفوه بأشياء لا نعنيها بالفعل، ولم نقصد قولها ولا تكون ذات صلة بالحقيقة أو الواقع، وقد يصيبنا الوجوم، ويصبح التواصل بيننا وبين الآخرين من خلال التعبير عن المشاعر والميول، وليس بواسطة الكلمات أو الخطب النقدية أو إصدار الأحكام على الآخرين، أو حتى رفضهم. وتكون النتيجة أن نحصد الألم والمشاعر الجريحة والعلاقات المنهكة. إن الصبر هو ذلك التعبير العملى عن ما نتحلى به من إيمان وأمل وحكمة ومودة، فهو يمثل نمطاً

شعورياً شديد النشاط، ولا يعنى عدم الاكتراث أو التجهم أو الاستسلام للقدر، بل يعد اجتهاداً شعورياً، يتقبل حقيقة الخواص التى تؤدى عملها خطوة بخطوة، كما يحدث فى دورات النمو الطبيعية. توفر الحياة فرصاً لا تنضب للتمرس على الصبر - عن طريق مد خطوط التواصل الشعورى- فى مواقف حياتية متعددة، بدءاً من البقاء فى انتظار شخص متأخر أو طائرة لم تأت فى ميعادها، وإلى الاستماع بإنصات إلى طفلك وهو يعبر عن مشاعره وخبراته فى الوقت الذى يكون عليك فيه القيام بأداء مهام أخرى أكثر إلحاحاً.

٣) *فرق بين الشخص والسلوك أو الأداء*، فبينما قد لا نتفق مع السلوك السيئ أو الأداء الضعيف، نكون فى حاجة أولاً للتواصل مع الآخرين وتعزيز الشعور بقيمة الذات وتقديرها، دون اللجوء نهائياً إلى عقد مقارنات مع الآخرين أو إصدار الأحكام عليهم، وتلبية هذه الاحتياجات تمنحنا قدرة هائلة على القيام بالمهام الصعبة وبذل الجهود الخارقة. إن القوة التى نستطيع بواسطتها التفريق بين الشخص والأداء، والتواصل مع ذاتنا تنبع، فى الطبيعة، من شعورنا بقيمة ذاتنا.

٤) قدم خدماتك، وأنكر ذاتك. إننا حين نقدم خدماتنا للآخرين دون أن نفصح عن هويتنا، يزداد شعورنا الداخلى بقيمة ذاتنا واحترامنا وتقديرنا لها، وبالإضافة إلى ذلك، فإننا نكتسب قدرةً على الاستبصار لمعرفة ما إذا كان الآخرون يستحقون، وذلك عن طريق تقديم الخدمات لهم دون انتظار معرفة أحد أو مكافأته. إن تقديم الخدمة وإنكار الذات يعدان دائماً من أكثر الأساليب فاعلية للتأثير على الآخرين.

٥) *بادر بالاستجابة*، لماذا "يتصرف" القليلون منا بناء على ما

"يعرفون"؟ يرجع السبب فى ذلك إلى أننا نتجاهل وجود تلك الرابطة بين ما نعرفه وما نفعله - ومن ثم نصبح عاجزين عن اختيار نوع استجاباتنا، ويتطلب ذلك الاختيار منا أن نتمتع بوجهة نظر خاصة، وبعدها نقرر كيف تكون أفعالنا وردودها. إن الاختيار يعنى تقبل مسؤولية إتجاهاتنا وأفعالنا، وأن نرفض إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف، كما أنه يتسبب فى حدوث صراع داخلى حقيقى ما بين الدوافع المتضادة والمبادئ المتصارعة فى نهاية الأمر إذا لم نقم بتدريب قوانا الحكمة فى الاختيار، فسوف تتحكم الظروف فى أفعالنا.

إن الحرية المطلقة هى قوتنا وحقنا في تقرير الكيفية التى يؤثر بها أى عامل خارجى علينا.

٦) *احرص على الوفاء بوعودك للآخرين.* نستطيع أن نحقق التأثير على الآخرين إذا تمسكنا بتنفيذ قراراتنا والوفاء بوعودنا، وحتى يصبح أداؤنا أفضل، ونظهر فى صورة أجمل، يجب علينا تنفيذ وعودنا أيضاً (إذا كان ذلك الوعد متعلقاً بقرار، أو التزام، أو قسم، أو ميثاق) وأن لا نعد بما لا نقدر على الوفاء به أو تنفيذه، وباستخدام معرفتنا الذاتية نستطيع أن نحسن قدرتنا على اختيار الوعد التى يمكننا الحفاظ عليها. إن قدرتنا على صنع الوعد والحفاظ عليه تنبع، بأى معيار، من إيماننا بأنفسنا، وبنزاهتنا.

٧) *كثف تركيزك على دورة التأثير*، فمن خلال تركيزنا على القيام بعمل يتسم بالإيجابية فيما يخص الأمور التى يمكننا السيطرة عليها، فإننا بذلك نعمل على توسيع نطاق دائرة التأثير، ويتم العمل على حل المشكلات التى تتعلق بالسيطرة المباشرة عن طريق تغيير العادات التى

نتبعها في السلوك والتفكير، أما المشكلات الخاصة بالسيطرة غير المباشرة فإنما تتطلب منا تغيير الأساليب التى نتبعها فى التأثير على الآخرين، فعلى سبيل المثال، نحن حينما نشكو، من وقت لآخر، "لو أن رئيس العمل لديه فقط القدرة على تفهم البرنامج الخاص بى، أو المشكلة الخاصة بى" نجد أن القليلين منا يخصصون وقتاً لإعداد عرض وتقديم مفصل، ويستطيع رئيس العمل الاستماع إلى محتواه، واحترام ما ورد فيه، منحياً المشاكل التى تمتلئ بها رأسه جانباً. وإذا تخلصنا من مشكلات التحكم والسيطرة نستطيع عندئذ أن نتحكم فى ردود أفعالنا تجاهها، وأن نقرر فى داخلنا كيف يمكن لأى عامل خارجى أن يؤثر فينا، وكما قال ويليام چيمس: "نستطيع تغيير الظروف التى تحيط بنا إذا استطعنا فقط أن نغير اتجاهنا".

٨) *عشْ بقانون الحب*، نحن نؤيد طاعة قوانين الحياة ونشجع على تحقيقها، وذلك حين يكون القانون الحاكم فى الحياة هو قانون الحب. إن البشر يتمتعون بقدر داخلى هائل من العاطفة، خاصةً هؤلاء الذين تبدو على سلوكهم صعوبة المراس والاكتفاء الذاتى، وحين نستمع إلى مثل هؤلاء الأشخاص بالأذن الثالثة، وهى القلب، وقتها يجدون فى أنفسهم القدرة على التصريح لنا بذلك. ومن ثم نكتسب قدرة أعظم فى التأثير عليهم، وذلك عن طريق إظهار الحب والمودة لهم، وخاصةً لو كان حباً غير مشروط، ذلك أنه يمنح إحساساً بالقيمة الذاتية وشعوراً بالأمان غير مرتبط بالسلوك العرفى وعقد المقارنات مع الآخرين. هناك كثيرون يستمدون الأمان والقوة من مظهرهم الخارجى ومكانتهم العالية والمنصب الوظيفى، والإنجازات التى حققوها، والعلاقات التى يقيمونها، ولكن

استمداد القوة من مصدر خارجى لابد وأن يسبب ضعفاً. إننا جميعاً لا نشعر بالثقة تجاه العلاقات الإنسانية السطحية، ووصفات النجاح المتقنة، والتى لا علاقة لها بالحب الذى يتسم بالصدق والإخلاص.

العلاقة: هل أنت متفهم ومهتم

٩) افترض الأفضل فى الآخرين. افترض الأفضل، تجد الأفضل. وحين تعمل على افتراض أن الآخرين يرغبون ويقصدون تقديم أفضل ما عندهم - كما يرون هم بالفعل - وقتئذ يمكنك التأثير عليهم بقدر هائل، وإخراج أفضل ما لديهم، وفي أغلبً الأحوال تنبع الجهود التى نبذلها للقيام بمهام التصنيف والتقسيم إلى فئات وإصدار الأحكام وتحديد المقاييس من شعورنا الداخلى بعدم الأمان والإحباط فى التعامل مع الحقائق المعقدة والمتغيرة. لكل شخصية مجموعة من الأبعاد المختلفة، والقدرات الكامنة، وهناك دلائل تجزم بأن معظم هذه الأبعاد والقدرات كامنة داخل كل شخص، فى وضع الإستعداد للاستجابة تجاه الأسلوب الذى يعاملون به، أو ما يعتقد عنهم. قد يخذلنا البعض، أو يستغلون ثقتنا بهم، فأنهم يروننا سذجاً، ومن السهل خداعنا، فى حين أن معظمهم يقاومون، ويرجع ذلك ببساطة إلى إيماننا بهم، وثقتنا فيهم. لا تفقد ثقتك فى الكثيرين ممن حولك لمجرد الخوف من القليلين منهم! إننا حين نؤمن بالآخرين ونثق بهم، ونفترض الخير فى دوافعهم وتوافر الشعور بالأمان بداخلهم، نكون بذلك قادرين على إطلاق طاقة الخير الكامنة بداخلهم.

١٠) حاول *أن تفهم الآخرين أولاً*، وذلك حتى يسهل فهمك فيما

بعد حين يكون هناك نوع من التواصل بيننا وبين شخص آخر نكون فى حاجة لممارسة مهارة التقمص العاطفى ؛ لنرى الأمور من منظور الآخر ، وأن نضع أنفسنا مكانه لفترة وجيزة . إن تلك الممارسة تتطلب شجاعة وصبراً وتوافر مصدراً للأمان الداخلى ، واعلم أن الآخرين لن يتقبلوا تأثيرك عليهم حتى يشعروا أنك قادر على فهمهم .

١١) *أظهر تقديرك للتعبير أو الاستفسار الصريح والصادق* ، فنحن غالباً ما نعاقب الآخرين على تعبيرهم أو استفسارهم الصريح والصادق ، وذلك بتوبيخهم وتعنيفهم والتقليل من شأنهم وإحراجهم أيضاً ، ومن ثم يتعلم الآخرون كيف يوارون ما بداخلهم عنا ، وكيف يحمون أنفسهم ، وذلك بألا يسألوا أو يستفسروا منا عن أى شىء . إن أصعب العوائق التى تحول دون تحقيق تواصل حقيقى وصادق هو الميل إلى تقييم الآخرين وإنتقادهم .

١٢) *أظهر تفهمك من خلال استجاباتك* ، وحين يظهر للآخرين فهمك لهم من خلال استجاباتك (وذلك بأن تعكس لهم مشاعرك) تكون بذلك قد حققت لنفسك ثلاثة عناصر جيدة ؛ وهى : ١) اكتساب قدرة متزايدة على الفهم ، ووضوح المشاعر وكذلك المشكلات . ٢) اكتساب مقدرة جديدة على الشجاعة ، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على الذات ؛ ٣) تعزيز الثقة الحقيقية والمتبادلة فى علاقاتك مع الآخرين ، وتظهر القيمة العظمى لذلك الاتجاه حين يرغب شخص ما فى التحدث عن أحد المواقف المليئة بالمشاعر والأحاسيس . يمثل هذا النمط من الاستجابة اتجاهاً أكثر منه أسلوباً متبعاً ، ومن المؤكد أن سيفشل لو أنك حاولت السيطرة على الآخرين ، وسوف ينجح لو أن لديك رغبة جدية

فى التوصل إلى فهمهم .

١٣) *خذ المبادرة ، حتى لو وجِّهت إليك الإهانة* ، فإذا ما كان هناك شخص ما يحاول إهانتك من وراء ظهرك ، ويستمر فى محاولاته ، عليك أن تأخذ المبادرة وتواجهه بنفسك . تخيل اثنين من العواقب المأساوية التى قد تترتب على عدم مواجهتك : الأولى ، أن يفكر الشخص الذى وجهت إليه الإهانة دائماً فى ذلك الأمر ويصبح مهموماً به ، إلى أن يتفجر الموقف فى النهاية ؛ مما يجعل الأمر يسوء دون داع ، والثانية ، يتسم سلوك الشخص الذى وجهت إليه الإهانة ، تلقائياً ، بالدفاعية والعدائية تجاه الشخص الذى يحاول إهانته ، كمحاولة منه لتجنب هذه الإهانة غير المباشرة . اتخذ مثل هذه المبادرة ، ولكن بروح رياضية ، وليس باعتبارها محاولة لإدانة ذلك الشخص ، وصب جام الغضب عليه ، ويمكنك أيضاً أن تصفً مشاعرك من خلال هذه المبادرة - الزمان والأسلوب الذى وجه إليك فيه الإهانة - وذلك بدلاً من أن توبخ الشخص الآخر ، أو تنعته بألفاظ مهينة ، وبحفاظك على كرامة الشخص الآخر واحترامه لذاته ، فإنك تمنحه فرصة لأن يستجيب ويتعلم دون أن تضعه تحت التهديد ، ولتضع فى اعتبارك أن مشاعر الإنسان وآراءه ومداركه ليست وقائع ثابتة أو مسلم بها ، وأننا إذا تعاملنا مع الآخرين بناء على هذا الاعتبار فإن ، ذلك سيتطلب منا قدرة على التحكم فى أفكارنا ومعتقداتنا ، مما يولد لدينا شعوراً بالتواضع .

١٤) *اعترف بأخطائك ، واعتذر ، واسأل الصفح* . حين نمثل طرفاً فى إحدى العلاقات الاجتماعية المتدهورة بشدة ؛ فقد نكون فى حاجة للاعتراف ، على الأقل ، بتحملنا قدراً من اللوم لما آلت إليه هذه العلاقة .

حين يشعر شخص ما بحرج عميق بداخله؛ فإنه يتقهقر، ويتقوقع، واضعاً نفسه خلف أسوار سجنٍ من نسج عقله. علينا أن نعلم أن محاولات التحسين من سلوكنا وحدها لن تطلق سراحنا من وراء هذه القضبان، ولكن غالباً ما يكون السبيل الوحيد للتخلص من هذا السجن هو أن نعترف بأخطائنا، ونعتذر، ونسأل الصفح والغفران، وأن لا نقدم أعذاراً أو تبريرات أو نحاول حتى الدفاع عن أنفسنا.

١٥) *اطرد المشاحنات، وأطلقها للخارج*. لا تحاول إيجاد ردود على المجادلات المستمرة أو الاتهامات غير المسؤولة، ودع مثل هذه الأشياء "تخرج من النوافذ، وتحلق بعيداً، إلى أن تتبخر فى الهواء، ولكن لو أنك حاولت الاستجابة لها، والرد عليها، فإنك بذلك تعمل على تهويل مثل هذه العداءات، وتشعل نيران الغضب المكظوم، وحين تستمر بهدوء فى أداء عملك يجد الآخر نفسه مضطراً للتصارع مع المتابعات الطبيعية لتعبيراته غير المسؤولة. لا تترك قدميك تزلان ويقعان فى شرك المشاحنات المستمرة، ذات الأثر السلبى الخطير، وإلا سوف تهزمك، وتحول حياتك إلى كرب وتعاسة، تماماً مثلما أصاب الشخص الآخر، وبذلك تصبح نقطة ضعف الآخر هى نفس نقطة ضعفك، مما يجعل الأرض ممهدة لنمو حالة مستقبلية من سوء التفاهم والاتهام، والشجار المتبادل. تنبع قوتك وقدرتك على طرد هذه المشاحنات وإطلاقها للخارج من شعورك الداخلى بالسلام والراحة، ذلك الذى يحررك من الحاجة الملحة للاستجابة لذلك المصدر الذي يمنحك السلام، وتبرير السبب فى رغبته للبقاء مسؤولاً، ومطيعاً لأوامر الضمير.

١٦) *امنح عائلتك نصيباً خاصاً من وقتك*، فقد يجد المدير التنفيذى

نفسه منهمكاً فى عمله ، ومكرساً وقته لأدائه ، وما تبقى منه ينقضى فى الانشغال بالعبادة والمشروعات الاجتماعية والأمور الحياتية للعديد من الأفراد ، وتكون النتيجة أن تتأثر علاقته بشريك حياته تأثراً سلبياً ، فلا تصبح العلاقة وطيدة ، أو ذات معنى ، وتتطلب تقوية مثل هذه العلاقة مزيداً من النبل والنزاهة ، ومزيداً من التواضع والصبر ، أكثر مما تتطلبه تأدية الخدمات المستمرة والمكرسة للكثيرين ، ونحن غالباً ما نهتم بالعديد من الأشخاص على حساب شخص واحد نتجاهله ، وذلك فى مقابل ما نلاقيه من عبارات التعبير عن التقدير والامتنان ، وعلى الرغم من كل هذا نعلم جيداً أننا فى حاجة لأن ننحى الزمان جانباً ، ونهب أنفسنا كاملةً لشخص واحد خاص ، ولا يختلف الأمر كثيراً بالنسبة لأطفالنا ، فلابد أن ننظم لهم جدولاً للمقابلات الخاصة - تلك الأوقات يمكننا فيها أن نعطيهم كامل اهتمامنا ، وأن نستمع إليهم دون رقابة على حديثهم ، ودون محاولة لتعليمهم ، أو لمقارنتهم بغيرهم .

١٧) *جدِّد التزامك بالأمور التى تعودت عليها* . حاول أن تداوم على تجديد التزاماتك الأساسية تجاه الأشياء التى تربطك بأصدقائك وعائلتك وزملاء عملك ، فإن ولاءهم القوى لك ومشاعرهم العميقة تجاهك ترتبط بهذه الأشياء أكثر من ارتباطها بالمشكلات والأمور التى تتعلق بالفروق الواضحة بينكم ، وفى ذات الوقت لا يليق بك تجاهل مثل هذه الفروق ، ولكن عليك أن تعتبر ها أموراً ثانوية ، فهى مثلها مثل اختلاف وجهات النظر ، لا توازى فى أهميتها بأى شكل أهمية العلاقة نفسها .

١٨) *تأثر بالآخرين أولاً* : فإننا نتأثر بالآخرين حتى نشعر أننا أصحاب التأثير عليهم ، وليس العكس ، وكما يقول المثل الجارى : "إننى لا أهتم

بما تعرفه إلى أن أعرف ما تهتم به" فحين يشعر الشخص الآخر أنك تهتم به اهتماماً حقيقياً، وأنك متفهم للمشكلات الصعبة التى يعانى منها، والمشاعر المعقدة التى تسيطر عليه، يعطيه ذلك انطباعاً بأنه قد أثر فيك أيضاً، ومن ثم يصبح صريحاً معك بصورة مدهشة، ولنتذكر أننا نأخذ العلاج الذى ينصح به الطبيب؛ لأنه مبنى على تشخيص لحالتنا.

١٩) *تقبل الشخص والموقف على السواء*. إن الخطوة الأولى التى يجب عليك القيام بها حتى يمكنك التأثير على الآخرين، وحتى تنجح محاولاتك فى تحسينهم، تتمثل فى أن تتقبل الآخر كما هو، لأن لا شىء يجبره على أن يسلك سلوكاً دفاعياً ضدك سوى ميلك إلى تقييمه والحكم عليه ومقارنته بالآخرين، أو رفضه ونهره، ولكن شعوره بأنه مقبول وأن له قيمة، تحرره من الحاجة إلى الدفاع عن نفسه، وتساعده على أن يطلق نزعته، التى تتعلق بالنمط الطبيعى للنمو، فى أن يحسن من نفسه، ولا نعنى بالقبول أن نتغاضى عن نقاط ضعف الآخرين، أو نتقبل آراءهم، ولكن بالمعنى الآخر أن نعزز شعورهم الداخلى بإستحقاق القيمة عن طريق مصارحتهم بأن لكلٍ منهم أسلوبه الخاص فى الشعور والتفكير.

الإرشاد: ذلك ما تخبرنى به

٢٠) *اجعل ذهنك وقلبك - قبل لسانك - على استعداد*. فإن ما نقوله قد يكون أقل أهمية من الأسلوب الذى نقوله به؛ ولذلك، قبل أن يعود أطفالك من المدرسة، تملؤهم الرغبة فى تلبية احتياجاتهم، عليك أن تتوقف للحظة فى محاولة للسيطرة على نفسك، واسبر أغوار نفسك باحثاً عن ما تتمتع به من مصادر، واعمل على إعداد ذهنك وقلبك،

واختر أن تبدو مسروراً ومتفائلاً ، وأن تمنح كامل حواسك لهم من أجل تلبية رغباتهم واحتياجاتهم ، أو أن تجلس لدقائق فى سيارتك قبل العودة من العمل ، محاولاً تنفيذ هذه الخطوات ، واسأل نفسك "كيف أستطيع أن أشعر زوجتى (أو زوجى) وأطفالى بالسعادة هذا المساء؟ " اسبر أغوار نفسك باحثاً عن ما تتمتع به من مصادر ، فاختيارك لأن تظهر أفضل ما عندك سوف يقضى على شعورك بالإعياء والإرهاق ، ويجدد أفضل طاقاتك وقدراتك .

٢١) *تجنب الشجار أو الجدال حول الفوارق* . حين لا يتفق العديد من الناس فإنهم إما أن يتشاجروا ، أو يهربوا من الموقف . ويأخذ الشجار أكثر من شكل ، فمن الممكن أن يتشاجر الشخص عن طريق ردود الأفعال العنيفة والتعبير الصريح عن غضبه ، أو يلجأ إلى الأسلوب الماكر فى الرمى بالكلمات والاستهزاء ، أو إلى الردود الحادة الجارحة ، أو الإشارات الخبيثة ، أو السخرية المهينة ، أو تقييم الآخر وإصدار الأحكام عليه ، والاندفاع ضده . كما تأخذ المشاعر أشكالاً مختلفة أيضاً ، فمثلاً حين تنسحب فإنك تعلن عن شعورك بالأسف لأجل نفسك . إن مثل ذلك الوجوم والاستياء يجعل من السهولة إضرام نيران الغضب والانتقام والأخذ بالثأر هدفاً مستقبلياً . ويهرب بعض الأشخاص من هذه المواقف باصطناع البرود واللامبالاة للتهرب من التورط أو المسؤولية .

٢٢) حدد وقت *ممارسة عملية التعليم* . تتخلق لحظات التعلم العظيمة عند بروز الفروق والاختلافات ، ولكن لا شك أن هناك أوقاتاً تتلاءم مع التعليم ، وأوقاتاً لا يمكن ممارسة التعليم فيها . ويمكنك أن تمارس العملية التعليمية عندما : ١) لا تجعل الأشخاص الذين ستقوم بتعليمهم تحت

التهديد (لأن الجهود التى ستبذلها لتعليم الأشخاص المهددين لن يؤتى ثماره، وإنما سيعمل على زيادة التوتر، ومن ثم فإن الانتظار للوقت الملائم أو العمل على تجديد الموقف وتحويله إلى موقف يشعر فيه الشخص بمزيد من الأمان والتهيؤ يكون هو الحل الأمثل) ٢) لا يتملكك الشعور بالغضب أو الإحباط، ولكن كن فى حالة حب واحترام، وتزايد شعورك الداخلى بالأمان ٣) يكون الشخص الآخر فى حاجة للعون والمساندة (فإن الاندفاع لتعليم وصفات النجاح السريعة حين تتسم الحالة النفسية للشخص الآخر بالتدنى، أو حين يعانى من التعب والإرهاق، أو من الضغوط الشديدة، يشبه محاولة تعليم رجل يغرق كيف يستطيع أن يمارس رياضة العوم). تذكر: نحن نداوم على تعليم قيمة واحدة أو قيمتين فقط طوال الوقت، ويرجع ذلك إلى أننا نعلم الآخرين باستمرار تلك القيم التى نتبعها.

٢٣) *اتفق مع الآخرين على حدود وقواعد وتوقعات وتوابع معينة*، فلابد أن يتم تحديد مثل هذه العناصر بوضوح، والاتفاق عليها، وتفهمها، والالتزام بها. ويتولد الشعور الشخصى بالأمان، بالجزء الأكبر، عن الشعور بالعدل - حين تكون على علم بما يمكن توقعه، وبالحدود المتفق عليها، والقواعد والقوانين، وكذلك التوابع والتوالى، وقد تتوقف الحياة عن العمل نتيجة بعض التوقعات غير الواضحة، وتغيير الحدود من وقت لآخر، أو نتيجة سيرها على قواعد تحكمية استبدادية: اليوم يسير هذا، وغداً يسير ذلك. ومن ثم لا عجب إذا تعلم العديدون، وهم يمرون بمراحل النمو الخاصة بهم، الاعتماد فقط على القدرات التى يمتلكونها للتحكم فى الأشخاص والحياة، وحين تصبح الحياة لعبة يمكن

السيطرة عليها، تكون خطيئتك الوحيدة لو تركت نفسك للهزيمة.

٢٤) *لا تراجع ولا استسلام*. ليس من العدل أن تحول بين الأشخاص وتبعات سلوكياتهم التى يسلكونها، لأنك حين تفعل ذلك تعلمهم الضعف وانعدام الكفاءة، ونحن حين نستسلم لمثل هذا السلوك غير المسؤول بتبريره أو التعاطف معه، فإننا بذلك نتغاضى عن السلوكيات السلبية العشوائية التى تنمو فى مثل هذه التربة الخصبة، وإذا استسلمنا لسلوكيات هؤلاء الأشخاص بتجاهلهم وقطع علاقاتنا بهم نكون بذلك قد عملنا على تقويض محاولتهم لتغيير دوافعهم. إن أسلوب *لا تراجع ولا استسلام* يحكمه الحب، وينبع فى حد ذاته من اتباع نظام مسؤول ومنظم فى الحياة. وبشكل آخر، فإننا نتبع أضعف شكلٍ من أشكال المقاومة - وهو الاستسلام حين يهمنا الأمر، أو التراجع حين لا يهمنا الأمر.

٢٥) *لتكن حيث مفترق الطرق*. لا يريد أحد منا أن يتخذ أقرب الناس له وأهمهم عنده بعض القرارات التى قد يكون لها توابع شديدة الأهمية والتأثير على نطاق واسع، وفى ذات الوقت يتخذونها بالرجوع إلى منظورهم العاطفى الضيق والمحدود، وكذا على أساس أمزجتهم المتقلبة، وافتقادهم الشخصى إلى الأمان والثقة بالنفس. كيف نستطيع التأثير على مثل هؤلاء الأشخاص؟ أولاً: علينا بالتروى والتفكير قبل أن نقوم برد الفعل، فلا يصح أن نترك أمزجتنا وعواطفنا - تلك التى تجعلنا نرى الأمور من منظور ضيق ومحدود - تتحكم فى أفعالنا فنسبب جرحاً للعلاقة بيننا وبينهم، وتضعف قدرتنا على التأثير فيهم. ثانياً: عليك أن نتفهم حقيقة أن الناس يميلون إلى أن يسلكوا تبعاً لما يشعرون به، وليس

تبعاً لما يعرفونه . إن دوافع الإنسان تنشأ عن قلبه بالدرجة الأولى ، وليس عن عقله ، فنحن حين نشعر بأن عقلنا ومنطقنا لا يتواصلان مع عواطفنا ومشاعرنا تواصلاً منسجماً ، عندئذ يجب علينا محاولة فهم كل من لغتى العقل والعاطفة كأننا نتعلم لغة جًديدة ، بدلاً من استنكار أو رفض أى منهما ، وسوف يؤتى ذلك الجهد ثماره فتسود روح الاحترام والقبول بينك وبين الآخرين ، وتتقلص الحاجة إلى الدفاع والهجوم ، وتتزايد الرغبة فى القيام بما هو سديد .

٢٦) *تعلم وتحدث لغتى العقل والعاطفة* ؛ فإن كلاً من لغتى العقل والعاطفة يتسلمان بنفس الاختلاف بين كل من اللغة الإنجليزية والفرنسية ، وحين لا تكون هناك لغة مشتركة نتحًدثها جميعنا تصبح وسائل التواصل بيننا محدودة ، وتتحدد فى أربع نقاط : ١) امنح الآخرين وقتاً كافياً ، حيث أن قيمة الشخص الذى تتعامل معه يرمز لها بقيمة الوقت الذى نقضيه معه فى سعادة وسرور . ٢) كن صبوراً ، فإن التزام الصبر مع الآخرين يجسد قدرهم عندك ، وحين تكن صبوراً مع شخص ما ، يقول لسان حالك له "إننى معك إلى النهاية ، وأنا أكون سعيداً حين أصبر عليك ولأجلك ، فأنت تستحق ذلك . " . ٣) حاول أن تفهم الآخرين ، لأنك حين تبذل جهداً صادقاً من أجل فهم الآخرين تتضاءل الحاجة إلى الهجوم والدفاع ، وأخيراً ٤) عبر عن مشاعرك وأحاسيسك بصراحة ووضوح ، وتعلم كيف تعبر عنها بلغة غير منطوقة ، تلك اللغة التى نتفق عليها جميعاً .

٢٧) حقق تفويضاً فعالاً ، ويستلزم التفويض الفعال شجاعة منا حتى نسمح - إلى درجة أو أخرى - للآخرين بارتكاب الأخطاء التى تؤثر

تأثيراً سلبياً على وقتنا وأموالنا وسمعتنا، وتتضمن تلك الشجاعة على الصبر والتحكم في الذات والثقة بقدرات الآخرين، واحترام الاختلافات الفردية، ويجب أن يتحقق التفويض الفعال بأسلوب ازدواجي الاتجاه، يتمثل في: إلقاء المسؤولية، وتحملها. يحتوى هذا الاتجاه على ثلاثة جوانب، الأول هو الإتفاق المبدئى الذى يشير إلى ضرورة اتفاق الأشخاص على مفهوم واضح وموحد لكلٍ من التوقعات والمصادر، ومثل المصادر، مصدر السلطة، والقدر المسموح به من الحرية، وكذلك المصدر الإرشادى العام، والجانب الثانى هو تأييد المفوض الذى يقوم بدور المشرف فى أن يصبح مصدراً للعون والمساندة، وليس العدو الذى يناصبك العداء ويسبب لك الخوف، كما أنه سيعمل على إمدادك بالمصادر، ويزيل العقبات عن طريقك، ويساعدك على تنفيذ خططك العملية وقراراتك، ويمنحك رؤية خاصة، ويزودك بالتدريب اللازم والمعلومات المرجعية التى تكون فى حاجة إليها. الجانب الثالث هو عملية المحاسبة، والتى تعد إلي حد كبير جزءاً من تقييمك لقدراتك الذاتية، حيث إن المفوضين يقيمونً من خلال النتائج التى حققوها، والأداء الفعلى لهم.

٢٨) *أشرك أفراد العمل فى المشاريع الهامة.* حيث إن المشروعات الهامة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أفراد العمل، مع اعتبار أن ما قد يمثل أهمية للمدير قد لا يمثل أى شىء بالنسبة لأحد موظفيه. وتستمد المشروعات أهميتها من مشاركة أفراد العمل فى عمليات التخطيط والتدبير لها، فإننا جميعاً نحتاج للمشاركة فى تحقيق هدف ذى مغزى وقيمة، وبدون مثل هذه المشاريع تفقد الحياة معناها وقيمتها، والحقيقة أن الحياة قصيرة على

الإنسان الذى يختار التراجع والاحتفاظ بمكانة مستقرة، ذلك أن الحياة ما هى إلا حالة من عدم الاستقرار والتوتر والتنقل بين ما نحن عليه الآن، وما نرغب فى أن نصبح عليه، وحين نناضل من أجل تحقيق هدفنا فى الحياة، فإن الأمر يستحق.

٢٩) *قم بتدريب أفراد العمل على قانون الحصاد*. يجب علينا أن نعلمهم "مبادئ الزراعة" والتى تتمثل فى كيفية إعداد التربة، وبذر البذور، وحرث الأرض وتسميدها، والرى، والتخلص من الأعشاب الضارة، وجنى المحصول وحصاده فى نهاية الأمر، ومن خلال ذلك نقوم بالتركيز على الخطوات العملية للطبيعة، وترتيب أنظمة العمل، خاصةً نظام التعويضات مما يعكس فكرة ضرورة حصاد المحصول – والتى يقصد بها حصاد نتاج العمل الجاد والمستمر - والتأكيد عليها.

٣٠) *دع التوابع الطبيعية تعلم موظفيك تحمل المسؤولية*. إن من أكثر الأمور عدلاً وإنصافاً فى الحياة أن تترك متتابعات الطبيعة والمنطقة التى تترتب على أفعال بعض الأشخاص لتعلمهم السلوك المسؤول. وبرغم أنهم قد لا يحبون هذه المتتابعات، أو يشعرون بالغضب تجاهنا؛ ذلك أننا لم نحول دونهم ودونها، فإن الشعبية - قبول الآخرين - فى حد ذاتها تعد من ضمن المستويات المتقلبة التى يتم بواسطتها قياس نمو الشخصية. إن الإصرار على تحقيق العدل يتطلب مزيداً من الحب الحقيقى الصادق، وليس القليل منه. إننا نهتم كثيراً بنموهم الشخصى وأمنهم الداخلى، أكثر من إهتمامنا بالمعاناة التى نمر بها نتيجة شعورهم بالغضب تجاهنا.

التغلب على ثلاثة أخطاء جسيمة

إننا فى محاولاتنا للتأثير على الآخرين نقع فى ثلاثة أخطاء شائعة، جميعها ترتبط إما بتجاهل هذه الأنماط الثلاثة للتأثير أو اختصارها.

الخطأ الأول: انصح الآخرين قبل أن تفهمهم. قبل أن نبدأ فى محاولة الإملاء على الأشخاص ما يجب عليهم فعله، نحن فى حاجة لأن نؤسس علاقتنا معهم علىّ أساس من التفاهم، واعلم أن السبيل الوحيد ليمكنك التأثير على من خلاله هو أن تفهمنى جيداً أولاً، لأنك إذا لم تفهمنى، وإذا لم تتفهم موقفى المميز ومشاعرى الخاصة؛ فإنك لن تعرف كيف تنصحنى أو تتناقش معى، وإن لم تؤثر فيك شخصيتى المميزة؛ فإن نصائحك، بالتالى، لن يكون لها أثر علىَّ. والحل: هو التقمص العاطفى - اسع أولاً لفهم الآخرين، بعدها يسهل فهمك.

الخطأ الثانى: المحاولة فى بناء/ أو إعادة بناء العلاقات دون تغيير الأسلوب أو الاتجاه. إننا نحاول بناء أو إعادة بناء علاقة ما دون محاولة القيام بأى تغيير جذرى فيما يخص أسلوب أو اتجاه هذه العلاقة. إذا كان المثال الذى نطرحه هنا يتسم بعدم الثبات أو الإخلاص فإن استخدامنا لأسلوب "اكسب الأصدقاء" لن ينفع مهما كان القدر الذى نستخدمه به. وكما قال إيمرسون بفطرته المعتادة: "إن ما تحاول أن تصرخ به فى أذنى بصوت عال فإننى فى الحقيقة لا أسمعه." والحل هو: أن تحاول إظهار نياتك وإخلاصك.

الخطأ الثالث: افتراض أن المثل الطيب والعلاقة الطيبة كليهما عامل كاف. إننا نفترض أن كلاً من المثل الطيب والعلاقة الطيبة عاملان كافيان، لدرجة أننا نصبح فى غير حاجةٍ لتعليم أفراد العمل تعليماً

موضحاً تفصيلياً ، وبالضبط كما أن الرؤية الخاصة دون الحب لا يكون لها دافع ؛ فإن الحب أيضاً دون رؤية خاصة ليس له أهداف ، أو خطوط إرشادية واضحة ، أو مستويات متدرجة ، أو أى قوة تحويلية . والحل : علم أفرادك وتحدث معهم عن الرؤية والرسالة والأدوار الوظيفية والأهداف والخطوط الإرشادية والمستويات التدريجية .

فى التحليل السابق نرى أن القدرة على توصيل ما نكونه أكثر تأثيراً وبلاغة وإقناعاً من القدرة على توصيل ما نقوله أو حتى ما نفعله .

الفصل الثانى عشر

ثمانى طرق لإثراء العلاقات الزوجية والعائلية

لا يمكن للنجاح المهنى أبداً تعويض الفشل فى العلاقات الزوجية والعائلية ؛ فستعكس أحداث الحياة عدم الاتزان الذى تموج به هذه العلاقات ، إن لم يشأ بذلك ما تعانيه الأسرة من عبء الديون

وتميل العلاقات بين الأزواج وبين الأطفال ، شأن غيرها من العلاقات الأخرى أيضاً ، إلى الفتور والتفكك وعدم الانتظام ، وتعتبر دورة الزواج والطلاق والعلاقات العاطفية التى تستمر لفترة قصيرة - من أكثر دورات الحياة ضرراً وفتكاً ، بكل ما تسببه من عواقب وخيمة على الأطفال ، سواء من ولد منهم بالفعل أو من أجهض قبل أن ترى عيناه نور الحياة .

لذا فالإبقاء على صحة العلاقات الزوجية والعائلية عبر الوقت ليس مهمة سهلة أبداً ، وبالتأكيد يكون الأسلوب النافع والمفيد الذى يستطيع كل من الزوجة والزوج اتباعه هو تكوين فريق قيادة يرتكز فى أساسه على المبادئ ، وهاك ثمانى ممارسات ترتكز على المبادئ ستساعدك على إثراء

وإنعاش علاقاتك العائلية :

١ - *الإبقاء على منظور المدى الطويل* : دون التفكير بمنظور المدى الطويل فيما يختص بشؤون الزواج والأسرة ، لن نستطيع تحمل ما يرد عن الحياة من تحديات ، ونزاعات ، ومعاندات لا مفر منها ، ومع التفكير من منظور المدى الطويل - متى كانت هناك إرادة - كان هناك مخرج .

ذلك أن التفكير من منظور المدى القصير سيعوقنا ويشدنا إلى الخلف ليتركنا ونحن نحاول إنقاذ أنفسنا دون جدوى ، وهكذا نجد أن الشخص الذى يستخدم منظور المدى القصير فى تفكيره إذا ما واجهته إحدى مشكلات العلاقات الزوجية أو الأسرية سيعتبرها فقط عائقاً جديداً محبطاً فى طريق سعادته وتحقيق ذاته .

والآن هل تستخدم منظور المدى الطويل أو القصير فى تفكيرك فيما يختص بزواجك وأسرتك؟ لكى تكتشف الإجابة قم بإجراء التجربه التالية . خذ قطعة من الورق واكتب فى أعلاها من ناحية اليسار للهمنظور المدى القصيرلله ، ومن ناحية اليمين اكتب للهمنظور المدى الطويللله ، وفى المنتصف عليك بسرد كل الموضوعات ، والاهتمامات ، والتساؤلات التى تدور بخلدك حول الزواج والأسرة ؛ فمثلاً يمكنك سرد موضوعات مثل دور الزوج/ الأب ، والزوجة/ الأم ، وشؤون الإدارة المالية ، وتربية الطفل ، وعلاقات أقرباءالزوج والزوجة ، وتحديد النسل ، والممارسات الأخلاقية أو الدينية ، وأسلوب الحياة ، واستراتيجيات حل المشكلات ، وهكذا . افحص كل موضوع ، بادئاً بالمدى القصير ومنتهياً إلى المدى الطويل .

سيعطيك هذا التدريب فرصة للتأمل العميق فى علاقاتك مع أطفالك وزوجك ، وفى هذا السياق ، أنصحك أن تمد جسراً بين ما هو مثالى وما هو حقيقى فى حياتك ؛ حتى تتجنب معايشة وجهين مصطنعين ومنفصلين من أوجه الحياة ؛ أولهما ، الناحية الروحية المثالية الغامضة وغير المحسوسة . وثانيهما ؛ الناحية الدنيوية والحياة اليومية الاعتيادية ، وحين يتحقق التكامل بين هذين الوجهين ، يتحقق الكمال فى الحياة .

٢- *أعد صياغة حياتك الزوجيه والأسرية* ؛ فى طفولتنا نعتمد على الآخرين ، ونكون أكثر حساسية ، وحاجة للحب ، والقبول والانتماء . إن خبرات الطفولة تشكل حياتنا فيما بعد . ونتخذ من والدينا ومن الآخرين نماذج نحتذى بها ، وترتبط بهما ، سواء اتسمت شخصهما بالخير أو الشر ، وفى الواقع أن هؤلاء هم من يحددون السيناريو أو النص الذى سنلعبه فى الحياة ، وما يحدث فى الحقيقة هو أن مشاعرنا تمتص هذه الأدوار أكثر من وعينا وإدراكنا ، لأنها تنبع من جراحنا ونقاط ضعفنا ، ورغبتنا فى الاعتماد على الغير التى تربض فى أعماقنا ؛ وحاجتنا للإحساس بالقبول والحب والانتماء ، . وبأن لنا أهمية وقيمة ، وبأن هناك من يهتم لأمرنا ، ولهذا يكون اتخاذ المثال الأعلى مسؤولية تقع على كاهل الأبوين ؛ لأنهما يكتبان سيناريو الحياة لأطفالهما ؛ هذا السيناريو الذى سيسير عليه الأطفال ربما لأكثر مماتبقى فى حياتهم .

إن الناس يرتبطون بما يرون وما يشعرون أكثر من ارتباطهم بما يسمعون ؛ أما عملية تحديد نص الحياة هذه فتتكون من حوالى نسبة ٩٠٪ أمثلة وعلاقات ، ونسبة ١٠٪ روايات وقصص ، ولذلك فإن تشكلنا تبعاً للحياة

اليومية يمثل أقصى أشكال تأثرنا بها ! فلا يصح أن نتشدق بالمبادئ والأخلاقيات العالية ، ثم ننكص على أعقابنا لنصير قوماً متزمرين ، ناقدين ، عديمى الإحساس ، وغير ودودين .

ونحن نتأثر بشدة بما تعلمناه من الآباء ، أو ما كتبوه لنا من نصوص لنتخذها منهجاً للحياة ، إلا أننا نستطيع أن نعيد كتابة هذه النصوص من جديد ، فيمكننا أن نرتبط بمثل عليا جديدة ونكِّون علاقات جديدة .

ولكن تحسين ما وقر فى أعماقنا من مبادئ وأساليب لن يتأتى أبداً من مجرد قراءة الكتب المناسبة التى تحتوى على المبادئ فقط ، بل يتأتى عن طريق الارتباط بمن عاشوا هذه المبادئ وطبقوها فى حياتهم ، وتكوين علاقات معهم ؛ فتكوين مبادئ سليمة لا يمكن أبداً أن يعوض عن اتخاذ مثل عليا غير مناسبة أو أمثلة سيئة ، فسيكون من الأيسر بالنسبة لى أن ألقن تلاميذى دروساً عن المبادئ السليمة أكثر من أن أعلمهم كيف يحبوننى ويعرفوننى حق المعرفة ، كما أنه من الأسهل أن أسدى النصائح الثمينة أكثر من أن أتعاطف مع تلاميذى ، وأن أفتح قلبى لهم حتى يعرفونى أكثر ؛ فيزيد حبهم لى ، فمن الأسهل أن يعيش الإنسان مستقلاً بدلاً من أن يتفاعل مع الآخرين ، وأن يكون حكماً على المواقف أكثر من أن يكون مرشداً فيها وأن يكون ناقداً بدلاً من أن يكون نموذجاً ومثالاً يحتذى به .

وتنجم أكثر المشكلات التى تواجهها العلاقات الزوجية عن الأدوار المتعارضة التى يتوقعها كلٌ من الزوجان من أحدهما الآخر ، والتى تكون فى الأساس تبعاً لما تعلماه منذ الصغر من الآباء ؛ فمثلاً ، قد يعتقد الزوج أنه من واجبات زوجته الاعتناء بالحديقة ؛ لأن أمه كانت تقوم بذلك ، أو أن

تعتقد الزوجة أن ذلك دور زوجها ؛ لأن أباها كان يقوم به ، وهكذا تتفاقم المشكلات الصغيرة ؛ لأن هذه الأدوار المتعارضة تؤدى إلى تعقيد كل مشكلة وتضخيم كل خلاف ، فعليك بدراسة المشكلات التى تواجه زواجك وأسرتك لتعرف ما إذا كانت هى أيضاً تنتمى بجذورها إلى قضية توقعات الأدوار المتعارضة .

٣- *أعد النظر فيما تقوم به من أدوار* : يلعب الأزواج والآباء ثلاثة أدوار : المنتج ، والمدير ، والقائد ؛ فيقوم المنتج بما هو ضرورى لتحقيق النتائج المنشودة ، وهكذا ، ينظف الطفل غرفته ، ويأخذ الأب القمامة إلى الخارج ، وتضع الأم رضيعها لينام ، وقد يلجأ المنتج إلى استخدام بعض الأدوات لتحسين النتائج .

وربما يهتم الوالد ذو الاتجاه الإنتاجى بنظافة المنزل والاعتناء بالحديقة ؛ فيقوم ، سواء كان الأب أو الأم بمعظم العمل ، ثم ينتقدان أطفالهما ؛ لأنهم لا يؤدون ما عليهم ، والحقيقة هى أن الأطفال لم يتم تدريبهم أو إعدادهم بشكل كافٍ ؛ ليقوموا بواجباتهم .

ولا يعرف العديد من الآباء المنتجين كيف يكلفون أطفالهم بالعمل ، لذلك ينتهى بهم الحال إلى إرهاق أنفسهم إلى أقصى حدٍّ فى تأدية العمل ، حتى يأووا إلى فراشهم متعبين ، ومنزعجين ، ومتزمرين ، شاعرين بخيبة الأمل لعدم تعاون الآخرين معهم ، لذلك يميلون إلى التفكير بأن حل مشكلاتهم يكمن فى قيامهم بالعمل بأيديهم ، وهذا بالتحديد هو السبب فى فشلهم فى أعمالهم ومهمتهم . إنهم بكل بساطة لا يعرفون كيف يكلفون أطفالهم ببعض أعمال المنزل بأسلوب يحمس الآخرين داخلياً ،

ويجعلهم يقومون بأداء ما هو متوقع منهم ، فتراهم حين يبدأون بتكليف أطفالهم ينتهى بهم الأمر إلى قولهم : لله إن هذه المسألة تتطلب منى المزيد من الوقت لشرح الأمر وتدريب الشخص الآخر على هذا العمل ، إلا أن ذلك لن يحدث إذا قمتُ أنا به لله .

لذلك فهم يستسلمون لمحنتهم ، ويعودون إلى مبدأ الإنتاج ؛ ليرهقوا أنفسهم حتى النخاع ، ويغمرهم الشعور بالشفقة على أنفسهم ، وبأنهم شهداء ، وهكذا يظلون إلى الأبد مثقلين بالأعباء ، ومتعجلين ، ومتعبين ، ومصابين بخيبة الأمل ؛ مما يجعلهم يبالغون فى ردود أفعالهم تجاه الأخطاء ، ويبدأون فى التحرك السريع لتصحيحها . إنهم دائماً يحومون حول المكان ، ويفحصون كل شىء باستمرار ؛ مما يؤدى إلى الإضرار الشديد بحماس الطفل ؛ لتتحقق بذلك النبوءة التى تقول : لله كنت أعرف هذا ، كنت أعرف أنهم لن ينجحوا فى ذلك لله .

عندما يقوم أحد الوالدين بتمثيل دور لله المدير لله ، يكون باستطاعته تكليف الأبناء بمختلف المهام سواء فى المنزل أو فيما يحيط به ، وهذا يعطى الوالد مزيداً من السيطرة ؛ حيث يتمكن - عن طريق استغلال طاقة واحدة - من إنتاج مئات من الأشياء ، وبهذا يعوض الوالد ما كان يمكن أن ينتج من نقص لو تولى الطفل العمل بمفرده من غير توجيه والده . إن المدير يتفهم تماماً الحاجة إلى وضع بنية وأنظمة - خاصة أنظمة التدريب ، والاتصال ، والمعلومات ، والتعويض - كما أنه يتفهم الحاجة إلى العمل وفق إجراءات وممارسات قياسية مبنية على المبادئ السليمة ، وهكذا يتم إنجاز معظم الإنتاج بشكل تلقائى ، إلا أنه ، ومن أجل هذا السبب بالتحديد ، يميل الوالد

المدير إلى عدم المرونة ، والبيروقراطية ، وإلى العمل والحياة وفقاً لأساليب محددة ، كما أنه يميل إلى الاهتمام بوضع الأنظمة المختلفة ، ومع الوقت يبدأ المدراء فى التركيز على الكفاءة ، وليس القيام بما هو صحيح .

والتكافل هو طبيعة الحياة الزوجية والأسرية ، ودون تواجد عنصر الإدارة فى الأسرة - لا يكون هناك استقرار فى الحياة اليومية ، فلا أنظمة ولا تقاليد ؛ ويصبح الكل متعباً من كثرة العمل والإنتاج ؛ كما يكون هناك غموض وتعارض فى الأدوار ؛ فإذا لم يتم إنجاز العمل ، يلوم الجميع بعضهم بعضاً على الفشل ، وحتى يستطيع الوالدان أن يكونا مديرين ناجحين ، فهما يحتاجان إلى مستويات عالية من الاستقلالية ، والشعور الداخلى بالأمان ، والاعتماد على الذات ؛ وإلا فلن يكون أمامهم سوى التواصل ، والتعاون ، والعمل مع الآخرين ، ومن خلالهم ، وأن يتمتعوا بالمرونة والتفهم للمواقف الإنسانية وحاجات الآخرين .

أما فى الدور القيادى ، فيمكنك إحداث التغيير ، ولكن التغيير يزعج الناس عادةً ويقلقهم ، كما أنه يبعث الخوف والتشكك والإحساس بعدم الأمان فى داخلهم ، وقد تستطيع مساندة التغيير ودفعه عن طريق التعاطف الحقيقى مع المخاوف التى تعيقه ، ومساعدة الآخرين على الشعور بحرية التعبير عما يقلقهم ، كما يجب عليهم البدء فى إيجاد حلول جديدة ومقبولة ، وفى غياب هذه القيادة تزداد المقاومة للتغيير مما يؤدى إلى البيروقراطية المتفجرة العنيدة داخل الأسرة أو إلى نوع من الاعتياد البارد فى العلاقة الزوجية .

وهناك العديد من الأسر التى تتمتع بالإدارة الجيدة ، ولكنها تفتقر إلى

القيادة الحكيمة ، فتســـير أمورها على ما يرام ولكن فى الاتجاه الخاطئ ، أو أنهم لديهم العديد من الأنظمة وقوائم العمل الممتازة لكل فرد فيها ، ولكن دون حماسة القلب أو دفء المشاعر ، ويميل الأطفال إلى الهروب من مثل هذه المواقف بأسرع ما يمكن ، وقد لا يعودون أبداً ، اللهم إلا بدافعٍ من إحساسهم بالواجب تجاه أسرهم ، وتشاهد هذه الظاهرة أيضاً فى العلاقات العائلية بين الأجيال ؛ فالعائلات إما أن تتلاقى معاً - فى الغالب - بدافع الحب والاهتمام المتبادل ، أو أنهم يتلاقون بالصدفة فقط بدافع الإحساس بالواجب تجاه شخص ما بعينه ، وفى الحالة الثانية - بمجرد وفاة ذلك الشخص - تتفرق العائلة كلٌ فى سبيله ، فيعيشون فى مدن مختلفة ، ويتقربون لجيرانهم وأصدقائهم أكثر مما يفعلون مع أخوتهم أو أخواتهم أو أبناء عمومتهم أو خالاتهم وأعمامهم .

أما إذا كانت الأم تتقمص باستمرار دور المنتج ويأخذ الأب دور المدير ، ولا أحد يمثل دور القائد ، فلن يقدم الأطفال سوى القليل من المساعدة وهم يضنون بها .

ويتمثل دور القائد فى التوجيه من خلال اتخاذ الأمثلة والرؤى المختلفة ، وبث الحماسة فى نفوس الأطفال بواسطة الحب والإلهام ، وتكوين فريق إلتزامى تبنى العلاقة بين أفراده على الاحترام المتبادل ، والاهتمام بمدى التأثير الذى يحدثه هذا الفريق ، بحيث يركز على النتائج بدلاً من الأساليب والأنظمة والإجراءات .

وتعد تلك الأدوار الثلاثة المتداخلة - ألا وهى أدوار المنتج والمدير والقائد - شيئاً حيوياً للغاية بالنسبة للحياة الزوجية والأسرية ، ففى المراحل الأولى

من الزواج ، يجب أن يقوم كلا الزوجين بتمثيل الأدوار الثلاثة ، وربما يحتاج الأمر إلى التركيز على أحدها دون الآخرين ، وحيث إن الأطفال يكبرون باستمرار وتزيد قدرتهم على تحمل المسؤولية ، فستزداد بالتالى أهمية دورى المدير والقائد ، وفى النهاية يصبح دور القائد هو أهم الأدوار جميعها بالنسبة للوالدين أو الأجداد .

٤ - *أعد تحديد أهدافك* ؛ فى خضَم محاولاتنا للحصول على ما نبغى من الحياة الأسرية والزوجية ، نجد درساً واحداً ذا أهمية قصوى وتأثير قوى ، وهو يجب أن نُحسِّن ونحافظ على المصادر والثروات التى تمكننا من أن نكون منتجين ، سنطلق على هذين الهدفين للهأللهه ، وللهق .أللهه ؛ حيث ترمز (أ) إلى الإنتاج ، مما يعنى تحقيق النتائج المنشودة ، أما للهق .أللهه فترمز للقدرة على الإنتاج ، مما يعنى الحفاظ على ثروات ومصادر تحقيق النتائج وتحسينها .

فمثلاً ، لو أن أحد الوالدين قد تجاهل القيام بواجبات للهق .أللهه مع ابنه المراهق ، فسيتدنى مستوى الثقة بينهما ؛ مما يسبب إغلاب قنوات الاتصال ليصبح التواصل بينهما مغلقاً وآلياً ، . وببساطة لن يفتح الابن قلبه لأبيه ، أو يستشيره حينما يحتاج إلى خبرته وحكمته ، وقد يتسم الأب بحكمة عالية ورغبة حقيقية فى تقديم المشورة لولده ، إلا أن الابن لن يفتح له قلبه ، وذلك نتيجة لانخفاض مستوى الثقة بينهما ، وسيؤدى ذلك إلى ازدياد صعوبة القيام بواجبات (أ) ؛ لأن أعمال (ق .أ) لم تتم ، وقد ينتهى الأمر بأن يتخذ الابن قرارات من منظور عاطفى قصير المدى ، مما سيتسبب فى عواقب سلبية على المدى الطويل .

إذا تم تجاهل واجبات (ق .أ) ، فإن أحد الوالدين قد يحتاج لأن يبذل جهداً مضاعفاً من أجل إصلاح العلاقة بينه وبين الابن . هناك العديد من الوسائل التى يمكن اتباعها لبذل الجهد وتكوين أرصدة من العواطف ، ويرجع هذا التنوع إلى أن ما قد يمثل إيداعاً لشخص ما فى رصيد العواطف قد يعنى سحباً لشخص آخر ، فإن طعام شخص ما قد يكون سماً لآخر ونستطيع هنا القول أننا عندما نعايش قوانين الحب الأساسية (ومثلها واجبات ق .أ) ، فإننا نشجع الرضوخ لقوانين الحياة الأساسية (ومثلها نتائج أ) ، ولا يوجد هنا سبيل مختصر .

عند تحسين العلاقات الزوجية أو الأسرية ، ينبغى أن نعرف أن الأساليب المختصرة والمكافآت المصطنعة واستراتيجيات التحفيز وازدواجية الحياة وزيفها كل هذا يمكن أن يخفى عيوب الشخصية مؤقتاً ، ولكن هذه المشكلة سوف تظهر عند مواجهة أول أزمة من أزمات الحياة ، وذلك أن الزواج هو علاقة ود وتودد تحتاج إلى مشاركة دائمة من جميع الأطراف ، والتعامل بأسلوب يتسم بدماثة الخلق والحنان ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، وبعض الكياسة والكلمات المعبرة عن السعادة ، والحب غير المشروط .

وفى كل مرة نهمل القدرة على الإنتاج (ق .أ) لصالح النتائج المراد تحقيقها (أ) ، فإننا قد نحصل على زيادة قليلة فى النتائج ، ولكن بمرور الوقت سوف تقل هذه النتائج ، وإذا لجأنا لاستخدام فنيات أو للتهديد ، فإننا قد نحرز نجاحاً على المدى القصير ونصل إلى ما نريد ، ولكن سينتهى الأمر بانهيار مستوى الثقة وانقطاع عمليات الاتصال ، وتكون النتيجة أن يعم جو من التشاؤم ، وعليه ، تنهار العلاقات الزوجية ، وبدلاً من إثراء

التفاهم وزيادته ؛ حيث يستطيع الزوجان التفاهم حتى دون استخدام الكلمات ، وحيث يمكن لمن يخطئ أن يجد من يفهمه ويلتمس له العُذر ، يتحول الموقف إلى مجرد محاولة للتكيف ، يعيش أطرافها أنماط حياة مستقلة تقوم على الاحترام والتسامح ، وقد يتدهور الموقف بشكل أكبر متخذاً شكلاً عدائياً أو دفاعيّاً ، حيث قد يصبح الشخص للهمتهماّ بسبب كلمةلله كما يكون من المخاطرة أن يفكر المرء بصوت مرتفع ، مثل هذه الزيجات قد تنتهى بفتح باب الصراع فى المحاكم أو بالحرب الباردة داخل المنازل ، ولا يؤجل إنهاء هذه العلاقة إلا وجود الأطفال أو الضغوط الاجتماعية أو الاتصال الجنسى أو الخوف من انهيار الصورة المثالية .

وبصورة ما ، فإن الأنانية ، والتى تعد سبباً جذريّاً للخلافات المادية والطلاق ، ما هى إلا أحد أعراض التركيز الشديد على النتائج المرغوب فيها (أ) ، أو التى نريدها ؛ فعلى سبيل المثال ، الزوج الأنانى والمتهور يحاول أن يتملق الآخرين ويؤثر عليهم أو أن يهددهم كى يحصل على ما يريد ، ولكن مع مرور الوقت ، وبسبب نقص (ق .أ) فإن العلاقة تتدمر .

ينطبق هذا أيضاً على الآباء فى علاقتهم بأبنائهم ، فإذا انحصر تركيز الأبوين فيما يريدون من الأبناء ، واستعانوا بالتهديد والترهيب ، وبالصراخ والشكوى ، أو برعوا فى استخدام أسلوب الثواب والعقاب ، أو إذا لجأوا إلى أسلوب آخر فيتركون الحبل على الغارب لأبنائهم ، أو ببساطة يتركونهم دون رقابة ، ففى الحالتين السابقتين تتدهور العلاقات ، ويختفى الانضباط ، وتصبح الرؤية والمعايير والتوقعات غير واضحة ومشوشة ويكتنفها الغموض .

عندما يكون الأطفال فى سن صغيرة وسريعى التأثر بالتهديد والترهيب ، فإن الآباء يحصلون على ما يريدونه منهم ، على الرغم من الأساليب التى يستخدمونها ، ولكن حينما يصل الطفل إلى سن المراهقة ، تصبح تهديدات الأبوين بلا طائل ، ويختفى أثرها الفورى فى تحقيق النتائج المرجوة ، فإذا لم يكن هناك مستوى مرتفع من الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين ، لن يكون للأبوين من الناحية العملية أية سلطة على أبنائهما ؛ لأنه ببساطة لا يوجد مخزون احتياطى فى رصيد بنك الأحاسيس ؛ لهما ؛ فنقص أداء أعمال (ق .أ) على مر السنوات الماضية يؤدى إلى رصيد مكشوف فى بنك الأحاسيس مما يعنى تدمير العلاقة أثناء سنوات المراهقة ، وأيضاً تؤدى إلى انخفاض فى القدرة على التأثير فى الأبناء .

إن أرصدة بنك الأحاسيس هشة ولكنها فى الوقت ذاته مرنة جداً . إذا كان رصيدك فى بنك الأحاسيس مثلاً ٢٠٠,٠٠٠ دولار من احتياطى الأحاسيس تجاه الآخرين فإن باستطاعتك سحب مبالغ صغيرة من وقت لآخر ، وسوف يتفهم من تبادلهم تلك الأحاسيس ذلك ويتكيفون معه ؛ فمثلاً ، قد تحتاج - تحت ضغط ظروف معينة - إلى اتخاذ قرار متسلط لا يلقى تأييداً ، دون أن تشرح سبب موقفك فى اتخاذه ، أو تشرك الآخرين معك . إذا كان لديك حساب فى بنك الأحاسيس يقدر بـ ٢٠٠,٠٠٠ دولار ، وسحبت منه ١٠,٠٠٠ دولار بسبب تصرفك بهذا الأسلوب ، فسيتبقى لك ١٩٠,٠٠٠ دولار ، وقد تتاح لك الفرصة فى اليوم التالى لشرح ما فعلته ، وشرح الأسباب التى أدت بك إلى فعله ، فتسترد بذلك الـ ١٠,٠٠٠ دولار التى قمت بسحبها .

إن التوجه نحو (ق .أ) ينبع من الشخصية بشكل مباشر كما ينبع من تكامل الفرد وإخلاصه ، وليس من مجرد المناورة للوصول إلى (أ) فقط . إذا لم نكن مخلصين ، ولجأنا لاستخدام (ق .أ) كوسيلة مناورة ، فمما لا شك فيه أنه سيظهر بوجهه الحقيقى ، وسيصبح التأثير الوحيد هو ذلك المصاحب للسحب من رصيد المشاعر ، ولكن إذا أجرينا إيداعات صغيرة بإخلاص وبشكل دائم ومتواصل ، سيصبح لدينا احتياطى ضخم ، هذه الإيداعات ستكون فى شكل كميات من الصبر والتودد والتقمص العاطفى والطيبة وتقديم الخدمات وبذل التضحيات والتعامل بشرف والاعتذار بصدق عن أخطاء الماضى ؛ كالمبالغة فى ردود الأفعال والقيام بأفعال غرضها التباهى والتفاخر ، وغيرها من أشكال السحب من رصيد الأحاسيس .

٥- *إعادة ترتيب الأنظمة العائلية* ؛ هناك أربعة أنظمة لازمة كى تؤدى الأسرة واجباتها ، على سبيل المثال ، إذا لم يكن لديك : ١) *أهداف وخطط* ، ما الأسس التى ستبنى عليها ٢) *المسؤوليات وبرنامج الانضباط* ، أو ما المعايير التى ستحكم بها على ٣) *التعليم والتدريب* أو على ٤) *الاتصال وحل المشكلات*؟

إذا كانت عائلتك فى حاجة إلى برنامج تعليم وتدريب ، فكيف ستطور مهارات الاتصال وحل المشكلات لديك أو توجد فى نفسك الرغبة فى تحمل المسؤوليات أو القيام بأعمال أو الالتزام والانضباط؟ وإذا لم يكن لديك أنظمة للاتصال ولحل المشكلات ، فمتى ستقوم بتوضيح قيمك واختيار أهدافك ووضع خططك للوصول إلى هذه الأهداف؟ ومتى ستؤدى مهمة التعليم والتعلم وتحديد مسؤولياتك وتقوم بتأدية ما تم

الاتفاق عليه فى هذه التدريبات؟ وإذا لم يكن لديك نظام للمسؤوليات والانضباط ، كيف سيتم إنجاز العمل لنصل إلى الأهداف المحددة ، وننفذ الخطط ، ونطور المهارات ، أو ندرب ونعلم؟

جميع الأنظمة الأربعة ضرورية . كثيرون من الآباء يركزون على واحد أو اثنين من هذه الأهداف بشكل يخلو من التعقل ، معتقدين أن النجاح فى أحدها سوف يعوض الإخفاق فى الأنظمة الأخرى . يميل معظم الناس إلى القيام بالأعمال التى يجيدونها وتلك التى يحبون أداءها ، ولذلك فإن محاولة إقصائهم عن للهمنطقة الاسترخاءلله التى تُشعرهم بالارتياح تعد تهديداً وإزعاجاً بالنسبة لهم ، لكن إذا ما تطوع أحد ما للقيادة ولتسهيل وتيسير عمليتى النمو والتغير - وذلك بأن يساعدهم على إدراك مدى حاجتهم للأنظمة الأربعة مجتمعة . وبأن يشجعهم على المهارات والاتجاهات الجديدة ، والتى قد تكون خارج نطاق المسار الحالى لحياتهم أو أنماط تفكيرهم وأفعالهم - فلا يمكن التضحية للهبولادة جديدةلله بسبب آلام المخاض .

٦- *صقل ثلاث مهارات أساسية* ؛ إن مهارات تنظيم الوقت وإقامة حوار لتبادل الأفكار والقدرة على حل المشكلات تعد ضرورة فى كل جانب من جوانب الزواج والحياة الأسرية ، ومن حسن الحظ أننا نتحكم فى تطوير هذه المهارات الثلاث . ليس فى استطاعتنا فعل شىء لتغيير سلوك الآخرين ، ولكن فى استطاعتنا عمل الكثير لتغيير سلوكنا ، خاصةً فيما يتعلق بكيفية تنظيم الوقت ، وكيفية إقامة حوار مع الآخرين ، وكيفية إيجاد حلول للمشكلات ومواجهة تحديات الحياة .

* تنظيم *الوقت* ؛ هو بالفعل مصطلح مغلوط ؛ لأننا جميعاً نمتلك بالفعل نفس المساحة من الوقت ، وعلى الرغم من ذلك فإن البعض يحقق أضعاف ما يحققه غيرهم فى نفس المساحة الزمنية ، ولذلك فإن لفظ إدارة الذات أفضل من سابقه ؛ لأنه يوحى بأننا نحسن استغلال قراراتنا فى الوقت المخصص لنا . يقوم معظم الناس بتسيير حياتهم تبعاً للأزمات التى تواجههم ، فالأحداث والظروف الخارجية والمشكلات الطارئة لها اليد العليا فى قيادة حياتهم ، وعليه يصبح هؤلاء الأشخاص أصحاب عقلية مركزة على المشكلات ، ويصبح تحديد الأولويات بالنسبة لهم متعلقاً بشىء واحد وهو ترتيبها . يتميز الأشخاص الذين يحسنون تنظيم الوقت بأن عقليتهم تبحث عن أفضل الفرص ، وهم لا ينكرون وجود المشاكل ولا يتجاهلونها ، ولكنهم يحاولون منع حدوثها ، قد يُفرض عليهم من حين لآخر مواجهة مشكلات كبيرة وأزمات حادة ، ولكنهم فى الأساس يمنعونها من الوصول إلى مستوى الهموم ، مستخدمين فى ذلك تحليلاً دقيقاً لطبيعة المشكلة وتخطيطاً بعيد المدى لها .

إن جوهر تنظيم الوقت هو تحديد الأولويات وترتيبها ثم إنجازها ، وتحديد الأولويات يتطلب منا التفكير بتأنٍ وبحرص فى القيم وفى الهموم الأساسية ، وينبغى بعد ذلك أن تتم ترجمة هذه الأولويات إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قصيرة المدى ، وإلى خطط ، كما تترجم مرة أخرى إلى جداول زمنية ، وبناءً على ذلك ؛ فلابد أن نلزم أنفسنا بتنفيذ ما وضعناه من خطط مالم يطرأ شىء جديد أكثر أهمية ، وليس أكثر إلحاحاً .

* *التواصل* ؛ هو شرط أساسى لحل المشاكل ، وإحدى المهارات

الأساسية فى الحياة . يمكننا تعريف التواصل على أنه تفاهم متبادل ، والمشكلة الأساسية فى عملية التواصل هى مشكلة الترجمة ، والتى تعنى ترجمة ما نعنيه إلى ما نقوله ، ، وترجمة ما نقوله إلى ما نعنيه ، وبناء على ذلك فإن أول تحد لنا هو أن نتعلم قول ما نعنيه ، والتحدى الثانى هو أن نتعلم كيف ننصتً إلى ما يعنيه الآخرون . إن مفتاح اللهالترجمة الدقيقةالله أو الكفاءة فى الاتصال المتبادل هو ارتفاع مستوى الثقة ، فأنت تستطيع إقامة حوار مع شخص تثق به حتى دون أن تستخدم الكلمات ، وحتى إذا أخطأت فى اختيار الألفاظ ، فسيتمكن هذا الشخص من فهم مقصدك ، أما إذا كانت الثقة منخفضة ، فستجد أن محاولاتك الجادة لإقامة حوار وتميُزك فى استخدام أساليب الحوار ومدى وضوح لغتك - جميعها أمور لا تشكل فرقاً كبيراً فى عملية التواصل . عندما تكون الثقة مرتفعه ، سيكون الاتصال سهلاً ، ولا يحتاج مجهوداً ، كما سيكون فورياً ودقيقاً فى نفس الوقت ، ولكن إذا كانت الثقة منخفضة ، فسيكون الاتصال شديد الصعوبة ومرهقاً وغير ذى جدوى . إن مفتاح الاتصال هو الثقة ، ومفتاح الثقة هو استحقاق الثقة ، وإن التزام النزاهة فى الحياة هو خير ضمان للحفاظ على جو يمتاز بكفاءة عالية من الاتصال ، ومثلها مثل كل العمليات الطبيعية لا توجدً سبل مختصرة ولا حلول سريعة لتحقيق عملية التواصل .

* *حل المشكلات* ؛ إن الاختبار الحقيقى لمهارتنا فى الاتصال هو التفاعل من أجل إيجاد حلول للمشكلات التى تواجهنا فى الحياة الزوجية أو المواقف الحياتية ، والطريقة التقليدية لحلها تتناول أربعة أسئلة ؛ هى : ١- أين نحن الآن؟ ٢- أين نريد الذهاب؟ ٣- كيف نستطيع الوصول إلى

هناك؟ ٤ - كيف سندرك أننا وصلنا؟

يدور السؤال الأول - أين نقف الآن؟ - حول أهمية جمع البيانات عن الواقع ثم تحليلها ، ويعالج السؤال الثانى - أين نريد الذهاب؟ - مسألة توضيح القيم واختيار الأهداف ، ويتضمن السؤال الثالث - كيف نصل إلى هناك؟ - إيجاد الأهداف وتقييمها والوصول إلى قرارات تحديد خطوات العمل لتنفيذها بعد ذلك ، أما السؤال الرابع - كيف سندرك أننا وصلنا؟ - فيعنى وضع المعايير والمقاييس التى سيتم بواسطتها قياس أو ملاحظة أو تبين التقدم فى اتجاه تحقيق الأهداف أو الغايات .

عندما تتحكم العاطفة فى المشاكل ، مثلما يحدث عادةً فى الزواج والمواقف الأسرية ، فإن معظم الناس يقومون بوضع افتراضات حول السؤالين الأول والثانى - أين نقف الآن؟ أين نريد الذهاب؟ - ثم بعد ذلك يتجادلون ويتعاركون حول السؤال الثالث - كيف نصل إلى ما نريد من حيث نقف الآن؟ - وهذا يضاعف المشكلة ويزيد من تدخل العاطفة فى رغبات الناس ، ويساعد على نمو عقلية الشح ورعايتها ؛ ذلك أن الناس عندما يبدأون فى تعريف الفوز بأنه هزيمة شخص ما ، كما يبدأون فى التفكير بأسلوب متشعب (أسلوب إما هذا أو ذاك) ، والسعى إلى إيجاد حلول بأسلوب المكسب والخسارة ، ومن المحتَّم ، ما دام كلا الطرفين يفكر بذات الأسلوب ، أن ينتج عن هذه الحلول خسارة للجميع . قد يشعر أحد الطرفين أنه مهدد أو مهزوم ، وقد يتبنى موقفاً يقوم على مبدأ المكسب أو الخسارة ، إلا أن هذا الموقف لن يعطى إلا حلاً مؤقتاً للمشكلة ، مع الكثير

من المشكلات المعقدة المختفية تحت السطح .

إن ما نسعى إليه هو حل يضمن المنفعة للجميع ؛ حيث يشعر كلا الطرفين بالرضا والالتزام بما اتخذ من قرارات وبخطة العمل الموضوعة ، ولتحقيق ذلك ، فإننا نحتاج إلى أكثر من مجرد الوقت ، إذ إن هذه تحتاج إلى الصبر وضبط النفس والشجاعة المتوازنة مع التعقل ، وباختصار ، فإن هذا يحتاج إلى خبرة يُعتد بها ، وإلى تدريب أعلى وأفضل لمهاراتنا .

٧- *استعادة الأمان الداخلى* ؛ يستمد معظم الناس أمانهم الداخلى من مصادر خارجية ، ومثل هذه المصادر : البيئة المحيطة أو الممتلكات الخاصة أو آراء الآخرين بما فيهم شريك الحياة ، والمشكلة فى ذلك هى الاعتماد على هذه المصادر الخارجية ، وهذا يعنى أن تصبح حياتنا عرضة لأية مصادفة ، كما تصبح عرضة لنقص الإحساس بالأمان والاستقرار عند حدوث أى شىء لهذه المصادر .

نحن نحتاج إلى تشجيع وتنمية التعاضد من مصادر دائمة ومستمرة بغض النظر عن الظروف ؛ لأن القدرة على إعادة تخطيط حياتنا والالتزام بهذه المخططات الجديدة تحتاج قدراً كبيراً من الشجاعة . هذه الشجاعة تتأتى من إحساس داخلى بجدارة الذات وقيمتها ، وبالأمان الشخصى . تدبر هذه المصادر السبعة المستقلة عن الظروف أو آراء الآخرين :

* *مبادئ الاتجاه السديد* ؛ إنه أكثر المصادر جوهرية ، والذى يعتبر أصل غيره من المصادر ؛ إذ يمكن الاعتماد عليه فى أى ظروف مهما كانت ، وهو التزامنا بمجموعة ثابتة من المبادئ ، وهذا يعنى أن ندرب ضمائرنا ونطيعها

بشكل مستمر ، فكلما داومنا على فعل ذلك زادت سعادتنا وازدهرت العلاقات الزوجية ، وأوتينا الحكمة والهدى والقوة لحل المشكلات المختلفة والتحديات المتغيرة التى نواجهها .

* *إثراء الحياة الخاصة* ؛ قم بتنمية عادات التأمل الخاصة ، والتفكر والصلاة ، وقراءة القرآن بتمعن وغير ذلك من الأعمال الملهمة . يشعر الكثيرون بالملل عند بقائهم بمفردهم ، بسبب أن حياتهم تسير على إيقاع واحد لا يتغير ، فهم تقريباً يقضون حياتهم بصحبة الآخرين ، وعليه قم بتنمية عادة البقاء وحيداً والتفكير بعمق ، وافعل ذلك لتستمتع بالصمت والوحدة . تأمل واكتب وأنصت وضع الخطط ، وتخيل ، وتفكر ملياً واسترخ . إن إثراء الحياة الخاصة يُغذى إحساسنا بالكفاءة الشخصية والأمان الذاتى .

* *أعط الطبيعة حق قدرها* ؛ إذا تأملت ملياً فى عناصر الجمال فى الطبيعة ، خاصة الجبال والشواطئ فى الصباح والمساء ، ستكتشف روعة الخلق ، وستضفى الطبيعة على روحك شيئاً من جمالها الهادئ وقوتها ، وهذا يماثل استنشاقك أكبر قدر ممكن من الأكسجين . إن الطبيعة هى أفضل مصادر التأثير فى الإنسان ، كما أنها تعلم الكثير من المبادئ والعادات الجميلة .

حاول أن تتذكر عطلة قضيتها وسط الطبيعة ؛ حيث قضيت أوقاتاً هادئة فى أماكن ذات جمال وروعة ؛ مثل : الوديان أو البحيرات أو

الأنهار أو الجداول أو شواطئ البحر أو الجبال الشاهقة ، كيف كنت تشعر حينذاك؟ ألم تكن أكثر نزوعاً للتأمل ، وأكثر إحساساً بالهدوء والسكينة فى داخلك؟ والآن ، حاول أن تتذكر عطلة أخرى قضيتها ، فى جوٍّ من المرح ، ولكنها أيضاً تمتلئ بأعمال مجدولة وبالصخب والترحال ومشاركة الآخرين ، وقضاء الوقت فى الاحتفالات وزيارة السيرك والمتنزهات الترفيهية وما شابه . كيف كانت حالتك عند عودتك من هذه العطلة؟ ألم تكن تشعر بأنك متعب ومنهك القوى ، ومرهق الأعصاب ، وأنك لازلت فى حاجة إلى عطلة حقيقية؟

* *شحذ المنشار* ؛ قم بتنمية ورعاية عادة شحذ المنشار ، بالتدريب البدنى والعقلى والروحى يومياً . داوم على ممارسة المشى والأيروبكس وتمرينات اللياقة على الأقل مرة كل يومين ؛ فممارسة الرياضة فى عطلة نهاية الأسبوع ليس كافياً ، وفى الحقيقة فإنها قد تضر أكثر مما تنفع إذا غالينا فى ممارستها ، ذلك أن أبداننا لم تعد تتمتع بنفس القدر من اللياقة والمرونة لتحتمل هذا المجهود فى نهاية كل أسبوع . إن ممارسة الرياضة بانتظام ونشاط لهو ضرورة حيوية للتمتع بالصحة والانتعاش ، كما أن لها تأثيراً مؤكداً لاشك فيه على مدى السنوات التى نحياها ، مثلما لها تأثير على نوعية هذه الحياة وجودتها ، ولذا لا تنشغل باستخدام منشارك كى لا تستغرق وقتاً طويلاً فى شحذه ، .

* *كُن خدوماً* ؛ إن إنكار الذات عند تقديم الخدمات يُعد أمراً ذا أهمية خاصة ؛ فالفلسفة القائلة بأننا سنشعر بقيمة حياتنا إذا أفنيناها فى خدمة الآخرين ، هى مقولة صحيحة تماماً رغم تناقضها الظاهرى . إذا كنا ننوى أن

نخدم الآخرين ونسعدهم دون أن تكون ذواتنا هى محور اهتمامنا ، فإن النتيجة الإضافية ستأتينا فى شكل مكافأة نفسية وعاطفية وروحانية فى هيئة إحساس داخلى بالسلام والأمان ، وتلك هى المكافأة على التضحيات .

* كُن نزيهاً . إذا اتبعنا الضوء الذى يشير لنا إلى الاتجاه الصائب ، وإذا أصررنا على الوفاء بوعودنا ، وإذا جاهدنا باستمرار لنصل إلى التناغم بين نظام العادات ونظام القيم - فإننا نكون قد حققنا النزاهة فى حياتنا ؛ ذلك أن المجد يصبح أقوى وأهم من حالتنا المزاجية ، ويمكننا أن نحظى بالثقة فى أنفسنا ، حين نعرف أنفسنا جيداً ، وهذا ما يجعلنا نثق بقدرتنا على أن نظل صادقين ومخلصين فى مواجهة أى إغراء ، فالنزاهة هى أساس الخير والعظمة ، والأمان الداخلى الذى ينبع من إظهار النزاهة يخلصنا من حاجتنا لتكريس حياتنا من أجل ترك انطباع جيد عند الآخرين ، أو المبالغة فى بذل الجهد أو للتقليل من قيمة الأشخاص والأماكن أو استعادة القوى من مصادر ، مثل : أوراق الاعتماد أو الممتلكات أو المكانة الاجتماعية أو الانضمام إلى النقابات أو الجمعيات أو من الأفراد الذين يمثلون رموزاً دولية . نحن لسنا فى حاجة إلى الملاحظات الساخرة أو التحكم أو السخرية اللاذعة ، لأن روح الدعابة لدينا ستصبح تلقائية وصحية ومتفقة ومتمشية مع الموقف .

* الشخص الآخر ؛ المصدر الأخير للأمان هو شخص آخر يحبنا ويؤمن بنا حتى عندما نفقد إيماننا بأنفسنا ، وبشكل ما ، فإن هذا المصدر لا يتحكم فيه الفرد ، ولكننى ذكرته لأن هناك كثيرين من الأشخاص المخلصين والصادقين والذين لهم من الأصالة ما يُمكننا من الاعتماد عليهم ، ليس

بشكل مطلق وإنما بشكل تقريبى . هؤلاء الأشخاص يفهموننا ويهتمون بنا ، حبهم لنا غير مشروط ، كما أنهم يبقون بجانبنا إذا ما تخلى الجميع عنا ، وبالأخص إذا تخلينا عن أنفسنا .

إن أغلب الأمهات وكثيراً من الأباء يحملون فى قلوبهم حباً غير مشروط لأبنائهم ، وربما كان ما تقاسيه الأم فى تربية أبنائها هو السبب فى هذا الحب غير المشروط ، وهذا الإيمان الدائم بقدرات أبنائها وصلاحهم . إن الأشخاص الذين يجعلون من المبادئ محوراً لحياتهم يمتلكون هذه القدرة أيضاً .

مثل هؤلاء الأشخاص يمكنهم أن يقوموا بعمل كل التغيرات فى حياتنا . أمعن النظر فى حياتك . هل صادفك يوماً معلم أو قائد أو جار أو صديق أو مدرب أو ناصح وثق بك وبقدراتك ، فى الوقت الذى فقدت أنت فيه إيمانك بنفسك وقدراتك؟ هلى صادفك شخص بقى إلى جوارك دون أن ينظر إلى أى اعتبارات أخرى؟ ولا نعنى هنا شخصاً متساهلاً أو منقاداً أو مستسلماً لرغباتك ، وإنما نعنى شخصاً لا يستسلم لرغباتك أو يفقد الأمل فى أن تتغير للأفضل .

بالنسبة لى ، فإن التحدى المثير هو إدراكنا لكيفية أن نقوم بهذا الدور فى حياة الآخرين ، ونصبح هذا الشخص بالنسبة لهم .

**تطوير رسالة حياة الأسرة* : إن إيجاد رسالة حياة للأسرة يعد واحداً من أقوى التجارب التى تتعلق بتماسك الأسرة ووحدتها . هناك عدد كبير من الأسر التى تحكمها مبادئ المتعة اللحظية ، وليست المبادئ السليمة أو

الأرصدة الغنية فى بنوك الأحاسيس ، ولذلك فعندما تزداد الضغوط وتتضخم يبدأ الناس فى الصراخ أو المبالغة فى رد الفعل أو فى التحول إلى اتجاه السخرية والنقد وربما الصمت . يرى الأطفال ذلك ويظنون أن هذا هو أسلوب حل المشاكل ، إما أن تقاتل أو أن تهرب ، وقد تستمر هذه الدائرة عبر الأجيال ، ولهذا فأنا أنصح بإيجاد رسالة حياة خاصة بالأسرة ، فأنت عندما تكتب مسودة لدستور الأسرة ، تصل إلى أصل المشكلة وسببها الأول . إذا أردت تحقيق شىء ما على المدى الطويل فعليك أن تعرف القيم والأهداف الأساسية ، وأن تجعل الأنظمة تقف فى جانب واحد مع القيم والأهداف . اعمل على إرساء الأساس وجعله آمناً . إن أساس الحياة فى أية أسرة هو تلك المبادئ التى لا تتغير ، والتى تبقى للأبد ، وتلك هى مقدمات رسالة الحياة الأسرية . اسأل نفسك للهما الشىء الذى يمثل قيمة لنا؟ ما الأساس الذى ترتكز عليه أسرتنا؟ ما الذى نرمز إليه؟ وما رسالتنا الأساسية والهدف من وجودنا؟

إن الأمر الذى يحظى بنفس الأهمية التى تحظى بها المحصلة النهائية لتحقيق رسالة الحياة - وليس مجرد كتابتها على الورق - هو عملية إيجاد هذه الرسالة الحياتية ، وإذا كانت رسالة الحياة الخاصة بالأسرة ستعد دستوراً يوجه ويحكم ويلهم أفرادها ، فلابد أن يشمل ذلك كل فرد من أفراد الأسرة ؛ إذ ينبغى أن تجسد رسالة الحياة كل المبادئ التى تمثل قيمة لكل فرد من أفراد الأسرة . اترك هذه الرسالة تتطور بمرور الأسابيع والشهور ، وأوجد الفرص ، حيث يتاح التعبير عن المشاعر بحرية ، وحيث لا يوجد إصدار أحكام ، وحيث يُبذل جهد حقيقى ؛ كى نفهم ، وبعمق ، ما يهم كل

طفل . اسمح بوجود مساحة أكبر من هذا الوقت دون أن تفرضه ، وعليك أن تتحلى بالصبر .

لقد تذكرت أول مرة بذلت أسرتنا جهداً لإيجاد رسالة حياة خاصة بها ، وكانت أول إثارة لذلك من ابنى الذى يلعب كرة القدم حين قال : ﷲيالنا من أسرة ، تستطيع التغلب على كل ما قد يقابلها من صعوباتﷲ لقد حصلنا على خبرات عظيمة خلال عدة شهور ، وعرفنا الكثير عن بعضنا البعض ، وفى النهاية تجمعنا حول رسالة ألزمتنا بمساندة بعضنا البعض . أود أن أطلعكم على رسالة الحياة الخاصة بأسرتنا ، لكن مبعث ترددى هو أننى لا أود أن تستخدموها كنموذج لتبنوا عليه رسالاتكم ، فهى مجرد مثال :

ﷲتتمثل رسالة أسرتنا فى إيجاد مكان للرعاية والتربية ، حيث النظام والصدق والحب والسعادة والاسترخاء ، وحيث تتوفر الفرص لكل شخص كى يصبح مستقلاً ومسؤولاً ، ويتكاتف مع الآخرين بشكل فعال ، فى سبيل تحقيق الأهداف التى تستحق ذلك .

لقد رأيت ما لهذه الرسالة من تأثير قوى على كل فرد من أفراد أسرتنا ، كما رأيت أطفالى يتخذون قرارات ذات دلالة فى حياتهم ، قرارات مبنية على رغبتهم الداخلية والتزامهم بتحقيق أهداف تستحق العمل لأجلها ، وسعيهم للمشاركة فى المجتمع ، وعليه فأنا أنصحك بهذه العملية التى تعمل على تحقيق الاتحاد القوى بين أفراد الأسرة .

الفصل الثالث عشر

كيف تصنع من أبنائك أبطالاً؟

نحظى أنا وساندرا بتسعة أبناء، نعتبرهم جميعاً أبطالاً، ولكن ذلك بالطبع لا يعنى أنهم، أو أننا، أحرزنا كامل البطولة، فلازلنا ندعو الله كل يوم من أجل أن ينعم علينا بالحكمة، والقوة، والقدرة على الغفران، وكذا المقدرة على أن نصبح أفضل مما نحن عليه.

لقد حاولنا باتباع مختلف الأساليب مع كل طفل من أطفالنا حتى نستطيع أن نصنع منهم أبطالاً، وفيما يلى عشرة من المبادئ -- التى اكتشفناها عن طريق المصادفة - لتطبيقها أيضاً مع الأفراد الذين توظفهم، أو تقوم بإدارة شؤونهم، أو قيادتهم؛ حتى تستطيع أن تصنع منهم أبطالاً.

❖ المبدأ الأول: أن نعمل على تأسيس قيمة تقدير الذات عند أبنائنا

منذ اليوم الأول لولادتهم نعمل على أن نقوى عزيمتهم إلى أقصى ما يمكن، ونؤمن بقدراتهم، ونمدهم بالمعلومات المرجعية عن هذا العالم.

ونحاول دائماً أن نعبر عن ثقتنا بهم، وبإمكانياتهم، وأن لا نقارن بعضهم ببعض، أو بأشخاص آخرين.

لقد ظللت أؤمن بأن مشاعر الشخص تجاه نفسه هى الوسيلة الوحيدة والفعلية لاستغلال مواهبه، وإطلاق قدراته الكامنة، وترجع مشاعر الشخص تجاه نفسه - إلى حد كبير - للطريقة التى يفكر بها الآخرون فيه، ويتعاملون معه على أساسها، خاصةً والديه.

حين كان أبناؤنا صغاراً - فى سن ما قبل المدرسة - حاولنا أن نؤسس بداخلهم قيمة تقديرهم لذاتهم، وذلك بقضاء وقت طويل معهم، والاستماع إليهم، واللعب معهم، وتثبيت عزيمتهم، فعلى سبيل المثال، لا زلت أقضى قدراً كبيراً من الوقت مع طفلى الصغير - چوشوا، وأستمتع بكل لحظة فى هذا الوقت، وحين أعود من إحدى رحلاتى - حتى ولو لم يتعدَ غيابى يوماً واحداً - نحتفل أنا وهو بعودتى، فنذهب إلى أحد المتاجر القريبة لنتناول شيئاً، وبمجرد أن نستقل السيارة معاً، يستكين فى جلسته، ثم يقول: "آه، هانحن هنا معاً مرة أخرى، أنا وأنت فقط".

فأجيب قائلاً "آه، نعم. . . ." وفي وقت قصير نصل إلى المتجر، ونقضى وقتاً ممتعاً معاً، وبعد أن نعود فى المساء يأتى إلي چوشوا سائلاً: "هل ستروى لى قصة أخرى هذه الليلة يا أبى؟"، فأقول له: "نعم. بالطبع سوف أفعل ياصغيرى" ويجلس چوشوا أمامى لأروى له قصةً.

❖ المبدأ الثانى: أن ندعو إلى التحلى بالعظمة الأساسية (مكارم الأخلاق)

نحن نعلم أبناءنا أن هناك نوعين من العظمة؛ العظمة الأساسية، وهى الشخصية المرتكزة على مبادئ، والعظمة الثانوية، وهى العظمة التى يعترف بها العالم. لقد ظلت هذه الفكرة ثابتة لا تتغير، وقد حاولنا أن نوجه أطفالنا نحو اكتساب العظمة الأساسية أولاً، دون تضييع الوقت فى محاولات لتعويض النواقص الشخصية لديهم عن طريق استبدالها بإحدى القدرات المستمدة من المصادر الثانوية، أو استعارتها من نفس المصادر، مثل: (الشعبية، والشهرة، والتملك، والموهبة الفطرية، إلخ).

وعلى سبيل المثال، فقد تجلى فى سلوك ابننا (شين) تحليه بالعظمة الأساسية، وكان ذلك من خلال بعثته إلى جنوب أفريقيا، فقد كان (شين) يتعامل مع الناس هناك معاملة تتسم بإنكار الذات، وضبط النفس، ومحبة الآخرين، وتحفيز كل شخص يعمل معه، وفى النهاية قام بتوسيع نشاط مهمته البعثية لتشمل عدداً أكبر من الأفراد، وتعلم باستخدام أصعب الوسائل - أن أمور الحياة الدقيقة تدور فى فلك له مسار ثابت، إما حول رؤية الله وعظمته، أو حول رؤية الإنسان وعظمته.

وقد أظهر شين مزيداً من صفات العظمة الأساسية فى شخصيته من خلال شجاعته فى اتخاذ القرارات الصعبة حين يواجه ضغطاً نفسياً هائلاً، وعندما بدأ الانضمام إلى فريق بى. واى. يو BYU لكرة القدم كان يلعب ظهيراً خلفياً، وتعلم وقتها كيف يقوم بتوجيه حملات فريقه

الهجومية حين يشعر بداخله أن الهجوم ضعيف، وقد قام بتدريب نفسه على تمالك الأعصاب، والصبر، وكذا تدرب على كيفية تغطية مهاجمى فريقه، وإرسال الكرة إليهم، وحين كان يشعر بأن فريقه بدأ يخفق فى أدائه كان يتحرك بالكرة نحو المرمى، وكأنه يقول للاعبى فريقه: "إننا على وشك أن نحرز هدفاً، إننا على وشك أن نفعل شيئاً" وكان يحاول أن يكون قريباً من اللاعب الذى يشعر بالإحباط، ويفقد ثقته بنفسه، ليقوم بتشجيعه؛ وبينما أراد شين أن يؤدى أداء جيداً فى اللعب مع الفريق، والفوز بالمباريات، كان هدفه فى الجامعة أن يهيىء نفسه للحياة العملية والتخرج، والآن، فهو لا يفكر فى استمرار ممارسة لعبة كرة القدم لمدة طويلة؛ لأنه يعرف أن إصابة شديدة فى إحدى المباريات من شأنها أن تغير حياته بكاملها.

❖ المبدأ الثالث: أن نشجع أبناءنا على تنمية اهتماماتهم الخاصة

إن أحد الأمثلة التوضيحية لذلك كانت عندما شاهد چوشوا فيلم فتى الكاراتية *Karate kid*، بعدها أراد أن يحضر تدريبات تعليم الكاراتية. وقمت فى الحال بتسجيل اسمه فى دروس تعلمه، وأنا أعلم جيداً أنه لن يستمر أكثر من أسبوعين فى اهتمامه بالكاراتيه، إلى أن ينجذب إلى شىء آخر، ويفقد اهتمامه تدريجياً به، ولكنى أفضل أن أتركه يجرب أى شىء يشعر نحوه بالإثارة، وأحاول أن أنمى عزيمته على اختيار الأنشطة التى يجب ممارستها؛ مثلاً، منذ وقت قريب كنا نتبادل قذف كرة القدم معاً فى صالة المنزل، إلى أن سمعته يقول لى: "لاحظ كم أنا بارع في لعبة كرة القدم"، وقد قالها دون أدنى شك فى قدرته على براعة القيام بعدة أشياء مختلفة ببراعة.

إننا حين ننقب عن الموهبة الحقيقية بداخل أطفالنا، فإننا بذلك نقوم بتشجيعهم على تنميتها، وعلى سبيل المثال فإننى استطعت رؤية القوة البدنية التى يتحلى بها شين، وذلك قبل أن يفكر فى الاشتراك بمسابقات ألعاب القوى بفترة طويلة، فحين كان لا يزال طالباً فى المدرسة كنت ألحظ المرونة، والتماسك، والخفة، والتوازن الذى يتصف به جسده، وكنت أيضاً أشجعه بأن أقترح عليه بعض الاقتراحات؛ مثل: "لماذا لا تشارك فى مسابقات القوى البدنية؟" ولكنه كان دائم التردد إلى حد ما بشأن ذلك؛ لأنه كان يخشى أن يبدأ ممارسة أى نشاط بدنى قد يفشل، لذلك كان يرى أن عدم المحاولة أفضل من تجريب الفشل، وفى النهاية، وذات يوم، قرر شين الاشتراك فى بعض المسابقات المدرسية، ولقد فاز فى جميعها، وبعد أن شعر بالنجاح الذى كان يخشى ألا يحققه، بدأ المشاركة فى مختلف المسابقات الرياضية.

❖ المبدأ الرابع: نعمل على إيجاد أسلوب عائلى ممتع

إننا نحب أن يحظى أبناؤنا بقدر كبير من المتعة والرضا وسط عائلتهم، أكبر مما يحظون به فى المدرسة بين أقرانهم، أو نتيجة أى مؤثر خارجى آخر، وبالمعنى الأحرى فإننا لا نريد أن نعطيهم فرصة للتمرد على الأسلوب الذى نتبعه، ولذا يجب أن يكون النظام الأسرى ممتعاً قوياً، وأن يحصل الأطفال على فرص عديدة لتحقيق المتعة والرضا، ويجب أن يشتمل هذا الأسلوب على فكرة المتاح؛ حتى لا يشعر الأبناء خاصة بأن هناك أشياء لا يستطيعون القيام بها. إن علينا أن نزرع بداخلهم حقيقة أنهم "يستطيعون القيام بأى شىء، حتى الأمور العظيمة، فقط، لو أنهم

خططوا لذلك تخطيطاً جيداً، وعملوا على تنفيذ هذا التخطيط " .

إننا نعمل على القيام بتخصيص أوقات منتظمة - على الأقل مرة من كل شهر - نقضيها مع كل طفل، محاولين من خلال ذلك الوقت أن نفعل شيئاً خاصاً لهذا الطفل، وكذلك نقوم بعمل مقابلات شخصية بيننا وبينهم من وقت لآخر. إننا نعيش مع أبنائنا متعة فائقة فى أوقات الاحتفال بأعياد الميلاد، ونحن نطلق على الأسبوع الذى يقع ضمنه يوم الميلاد اسم "أسبوع الميلاد" ونهدى ذلك الأسبوع بأكمله للطفل صاحب المناسبة ليقضيه فى الاحتفال، ونركز على تبادل الزيارات بين المعارف والأقارب، كما أننا ننظم أيضاً أمسيات منزلية، وأوقات للتجمعات العائلية، ونعمل على الاحتفاظ بهذا الأسلوب الإيجابى، وتشجيع كل فرد فى العائلة على البوح بأسباب حبه أو تقديره لباقى أفراد العائلة.

❖ المبدأ الخامس: نستمر فى التخطيط

إننا نخطط لعديد من الأحداث العائلية الهامة قبل حدوثها على الأقل بستة أشهر. قال ابننا (ستيفن)، وزوجته (چيرى) أن السبب الرئيسى لترددهما فى الانتقال إلي (دالاس) حيث كان ستيفن يعمل فى شركة آى. بى إم IBM ، أو الانتقال إلى (بوسطن) بعدها حيث كان يدرس فى كلية التجارة بجامعة هارڤارد - أنهما لم يريدا افتقاد المناسبات الجميلة التى كنا نخطط لها كأسرة واحدة.

إننى أعتقد أن العديد من الآباء يفشلون فى أن يصنعوا من أبنائهم أبطالاً؛ لأنهم غير قادرين على التخطيط لمناسبات الأسرة السعيدة؛ لأن

هذه الأحداث أصبحت من وجهة نظرهم تقليدية. إن جزءاً من الشعور بالسعادة فى هذه المناسبات ينبع من التخطيط لها، وفى الحقيقة أن شعور الإنسان حين يكون فى انتظار مناسبة سعيدة أجمل من معايشة المناسبة نفسها، وأكثر إرضاء له. أحياناً يتخذ الآباء من عدم توافر المال سبباً أو حجةً للهروب من التخطيط للمناسبات السعيدة، ولكن التخطيط لمثل هذه الأحداث ليس لزاماً أن يتكلف الكثير حتى يجلب السعادة والسرور، ولكن المهم فى الأمر هو أن التخطيط يوجد أوقاتاً عائلية مرحة، وأن أبناءك يشاركون فى التخطيط لهذه الأوقات، وأن كل فرد فى الأسرة يشعر بالإثارة والتشويق فى انتظار حلول هذه الأوقات، ويشعر بأنه جزء من هذه المناسبات السعيدة، ويفكر فى السرور الذى أدخلته هذه المناسبات على الأسرة كلها حين يعود بذاكرته إلى أوقات حدوثها.

تعد العائلة الكبيرة التى تتضمن أفراداً من عدة أجيال - مثل عائلتنا - من أكثر العائلات قدرة على التخطيط للمناسبات العائلية، فأبناؤنا يرتبطون ارتباطاً شديداً بأبناء أعمامهم وأخوالهم، ويهتمون كثيراً بسعادتهم ونجاحهم، وفى أغلب الأوقات يشترك أفراد من أربعة أجيال فى ممارسة الأنشطة العائلية، ويهتم كل فرد فى عائلتنا العريضة بالأفراد الآخرين اهتماماً كبيراً، ولا يحب أىّ منا أن يفوت على نفسه المشاركة في الأوقات المرحة التى نقضيها معاً، كذلك أطفالنا المراهقون. إن ذلك الأسلوب العائلى الذى نتبعه تكمن أهميته فى القدرة على تشكيل أبطال من الأطفال الصغار، وذلك لأنه يمنح الطفل هوية، ويساعده على تقدير ذاته، ويمد إليه يد المعونة والرعاية، ويتيح له فرصاً متعددة لتقديم المساعدة.

❖ المبدأ السادس: نحاول أن نوفر لهم نموذجاً مثالياً يحتذى به

إننا جميعاً نحاول الامتياز فيما نقوم به، ولذلك يسود بين البشر قانون غير شفهى أو تحريرى يسمى التفوق، وما اضطررنا أبداً فى يوم من الأيام أن نطلب من أبنائنا استذكار دروسهم، أو تأدية واجباتهم، وربما يرجع ذلك إلى أنهم يشعرون دائماً بقيمة القراءة والتعلم، وهذا جزء من أسلوب العائلة يتعلق بتوقعاتنا لأبنائنا فيما يخص مجال الدراسة، ورغم ذلك فإننا قد نساعدهم فى أداء واجباتهم إذا طلبوا منا المساعدة، ولكننا نحاول أن نفوض إليهم السلطة حتى يستقلوا بذواتهم، ويعتمدوا على أنفسهم.

ذات مرة - على سبيل المثال - اجتمعت العائلة لمناقشة أسلوب استخدام جهاز التليفزيون فى منزلنا، وبالمزيد من القراءة والبحث فقد اقتنعت بأننا - نحن الأمريكيين - بوجه عام - وعائلتى بوجه خاص - نقضى وقتاً طويلاً أمام شاشات التليفزيون، ونترك عقولنا تصاب بالضمور نتيجة ذلك. وقتها عرفت بالضبط ما يتعين على فعله. فكرت لو أننى قدمت إلى أفراد عائلتى هذه المعلومات فى شكل قرار تعسفى بتحديد الوقت المخصص لمشاهدة التليفزيون فسوف يكون رد فعل الجميع ما بين صراخ، واعتراض، وانسحاب لتسجيل الرفض.

ورأيت أنه بدلاً من ذلك علىَّ أن أقوم بعقد مجلس عائلة لمناقشة بعض المعلومات المسجلة عما يحدث للعائلات بسبب جهاز التليفزيون، وما القيم التى يعرضها الجهاز، ويعتنقها المشاهدون، وشرحت لهم كيف أن بعض الناس يرون جهاز التليفزيون مثل بالوعة مفتوحة داخل منازلهم، أو مقبس الكهرباء الذى قد يكون له تأثير قوى وخطير، وحتى أؤكد على

النقطة التى أحاول توصيلها إليهم ضمنت فى حديثى أبياتاً للشاعر ألكسندر بوب تعرف على أنها قول مأثور عن الرذيلة :

وحشُ الرذيلةِ ذو وجه له رَوعُ

إذا تخايَلَ للإنسان يكرهه

أنَّى تراه تعاف العينُ مشتهده

تأسى له ،

ولا تنفك . . . .

تلمثه

وكان ختام المناقشة قراراً مفاده أن نحاول تحديد وقت لأنفسنا - حوالى ساعة واحدة فى اليوم - نقضيه فى مشاهدة التليفزيون ، وذلك لنحصل على قدر من التسلية إلى جانب ممارسة التعلم ، واتضح لنا بعد ذلك أنه ليس من السهل تنفيذ هذا القرار دائماً ، ولكن الأوقات التى ينفذ فيها كانت تأتى بنتائج مدهشة ، فقد كانت الواجبات المدرسية تؤدى كاملة ، وعلى أكمل وجه ، وحلت القراءة ، والتأمل ، والتحليل ، والإبداع محل الجلوس أمام شاشة التليفزيون .

❖ المبدأ السابع: نعلمهم القدرة على التخيل لتتراءى لهم أهدافهم.

حين كان شين يلعب ظهيراً خلفياً فى فريق كرة القدم بالمدرسة الثانوية - على سبيل المثال - كنت أنا وهو نمر معاً بخبرات التخيل ، وخاصةً فى ليلة ما قبل المباريات التى كان يشارك فيها .

يبنى التخيل على المبدأ الذى يؤكد أن إبداع الخلق قد تم على مرحلتين، الأولى: هى مرحلة الإبداع فى خلق العقل، والثانية هى مرحلة الإبداع فى خلق الجسد. إن معظم التدريبات فى مجال الرياضة تتمثل فى التدريب البدنى. قد يتحدث المدربون عن صعوبة تدريب العقل على التركيز، ولكن القليلين منهم هم من يتبعون نظاماً ثانوياً فى ممارسة التدريبات الذهنية والتخيل مع اللاعبين، ومع ذلك نجد أن جميع مشاهير الرياضة على مستوى العالم تقريباً ما هُم إلا أشخاصاً دائمى التخيل. إنهم يعيشون تجربة الفوز كاملةً فى عقولهم قبل أن يمروا بها فى الواقع.

عندما بدأت تدريب (شين) على عملية التخيل علمته أولاً كيف يسترخى، ثم رحت أصف له مختلف المواقف التى تحدث أثناء مباراة كرة القدم، وبالتفاصيل الدقيقة. بعدها كان يتخيل نفسه وهو يؤدى أداءً ممتازاً فى اللعب من خلال كل موقف.

إن مثل ذلك الاستعداد الذهنى يجب أن يكون له مقابل؛ ففى البطولات الدولية - على سبيل المثال - تراجع فريق (شين) وهو فريق (مدرسة بروثو الثانوية) عن المستويات المتقدمة بفارق نقطتين؛ ولذا تقدم عليه الفريق الآخر، وتراجع فريق بروثو إلى خط النهاية فى أرض الملعب بعد أن بلغ هذه الخسارة، ولكننى وقتها "رأيت" شين يحاول اتخاذ قرار ما، وكان يقول فى نفسه: "لن أفكر أنه لم يعد لنا أمل فى الفوز. سوف أعتبر أن هذه الضربة المرسلة حققت وصولها إلى الهدف، ولكن يجب علينا أن نحول هذا التخيل إلى حقيقة".

استطعت وقتها أن أرى ذلك ، وأستشعره ، كما استطاع الفريق بأكمله أن يراه ، ويستشعره ، وقتها تحولت القوة الدافعة التى كان الفريق الآخر يحظى بها إلى فريق بروڤو . لقد بدأ كل ذلك فى عقل شين ، وبعدها عمل الفريق بأكمله على تحقيق ذلك فوق أرض الملعب - وبصورة واقعية - واستطاعوا إحراز نقطة للأمام ؛ ليصبح الفارق بينهم وبين الفريق الآخر نقطة واحدة ، وفى فترة وجيزة كانوا قد استطاعوا تحقيق هذه النقطة ، وأضافوا بعدها نقطة أخرى ، كما سجلوا الرابعة ؛ ليحققوا الفوز فى نهاية المباراة . أعتقد أن أفراد هذا الفريق كانوا يحرزون الفوز فى أغلب الأوقات ، لأن (شين) وآخرين مثله من أفراد الفريق كانوا يتخيلون الفوز فى عقولهم أولاً ، ثم يحققونه على أرض الواقع .

وكلما قام (شين) بعمل استعدادته لكل موسم رياضى ، وهو يلعب ضمن فريق بى . واى . يو ، كان يقضى بعضاً من وقته فى التخيل ، كما كان أيضاً يحرص على مشاهدة الأفلام التى تعرض مباريات أشهر لاعبى فريق بى . واى . يو السابقين ، والذين كانوا يلعبون في موقع الظهير الخلفى ؛ أمثال : روبى بوسكو ، وستيڤ يونج ، وچيم ماكمان ، ومارك ويلسون ، وچيفورد نيلسون . هؤلاء جميعاً تحولوا الآن إلى مدربين ، أو إلى نماذج يحتذى بها .

❖ المبدأ الثامن: نحن نتبنى أصدقاء أبنائنا

فمثلاً هناك العديد من زملاء (شين) فى فريق كرة القدم ، اتخذنا منهم أبناءً لنا ، لقد كنا نستخدم كاميرا الڤيديو فى تسجيل جميع المباريات ، ثم ندعو أفراد الفريق جميعاً إلى منزلنا بعد كل مباراة لنشاهد هذه الأفلام

المسجلة، ولقد ساعدنا ذلك على أن نشعر نحن والفريق كأننا عائلة واحدة، أو فريق واحد.

إن أبطال الفريق هم فى الغالب جزء من الفرق البطولية، ولذلك فإننا نولى اهتماماً كبيراً للفرق الرياضية، والنوادى، والمدارس، وحتى الفصول التى ينتمى أطفالنا إليها، فحين تتفق العائلة مع الأصدقاء والمدرسة على أسلوب واحد فإن ذلك يوجد نظاماً قوياً لتدريب أبنائك، ولكن إذا انحرف أى من هذه العناصر الثلاثة عن الأسلوب المتبع في أى وقت؛ مثلاً حين يعانى الطفل من مشكلة ما مع أحد أقرانه، يجب علينا وقتها أن نتبنى هذا القرين، وذلك أفضل من أن نقرر عزل الطفل عن هذا القرين نهائياً.

❖ المبدأ التاسع: إننا نعلمهم التحلى بالثقة فى الآخرين، والإيمان بهم، ومساندتهم، والقدرة على تشكيلهم، وأن يكونوا محبين للآخرين، وقادرين على خدمتهم

لقد تعلم (شين) من خلال بعثته أن التعاطف مع الآخرين هو أساس القدرة على التأثير عليهم، وأنك لابد وأن تتصف بالحساسية الشديدة تجاه مشاعر ومفاهيم الآخرين، وإذا أردت أن تصنع أبطالاً يجب عليك أن تهتم بمشاعر الناس، وخاصة ما يخفونه، وينبذونه. إن السبيل إلى التأثير على الناس بنسبة تسعة وتسعين بالمائة هو أن تشعر بهم ولو بنسبة واحد بالمائة.

وفى مجال كرة القدم يتخذ شين اتجاهاً فعالاً فى التعامل مع الآخرين،

وقد يرى الآخرون - أمثال المبتدئين - أنه اتجاه غير ذى أهمية، ولكنه فى الحقيقة اتجاه عبقرى، وغير ملفق. إن (شين) مقتنع بأن السبب الجوهرى فى عدم تحقيق الآخرين لأهدافهم هو أنهم غير واثقين فى أنفسهم، ومن ثم فإنه يحاول مساعدة هؤلاء الأشخاص في أن يكتسبوا الثقة بالنفس. ويمكن للإنسان أن يصبح شخصاً عظيماً، وذلك إذا تعاملت معه على أساس قدراته الحقيقية. إن مفتاح النجاح في التعامل مع الآخرين هو أن تؤمن بهم، وتقوى عزيمتهم.

❖ المبدأ العاشر: نحن نمدهم بالمعونة، والمصادر، والمعلومات المرجعية

إننا نتبادل الرسائل، والمكالمات التليفونية باستمرار مع أبنائنا. والهدف من ذلك أن يقوى كل منا عزيمة الآخر، فهذه المعونة الدائمة لها تأثير تراكمى؛ حيث تجعل من أبنائنا عوناً عاطفيّاً قويّاً للآخرين.

كما أننا نعتمد على بعضنا البعض فيما يخص أمانة الحصول على المعلومات المرجعية؛ حيث تعد معرفة الماضى أساس القدرة على التطور والنضج، لقد كان شين دائماً يرحب بهذا النوع من المعرفة، فذات مرة - على سبيل المثال - قال شين لمدربيه فى فريق كرة القدم: "أريدكم أن تعلموا أننى بحاجة إلى معلومات مرجعية؛ فحين تعطوننى ملاحظات عن مستوى أدائى لا يعنى ذلك أنكم تسيئون إلى. كل ما عليكم هو أن تخبرونى بأمانة عما تشعرون به فى كل موقف من هذه المواقف". إنه دائم الرغبة فى التعلم من هؤلاء الذين يمتازون بالمعرفة والمهارة؛ لأنه يتسم بسعة الأفق، والقدرة على اكتساب المعرفة، حتى إذا كانت بعض الدروس الواجب عليه تعلمها فى غاية الصعوبة.

إن صنع الأبطال يستلزم جهداً متواصلاً، ونحن نناضل إلى ما لا نهاية، ونظل فى حاجة إلى مراجع الحياة الأولية، والاستفادة من خبرات الآخرين من وقت لآخر.

القسـم الثانى

التقدم الإدارى والتنظيمى

المقـــــدمــــة

عـهـد إلى (فى فترة مبكرة جداً من حياتى عندما كنت فى العشرين) بتقييم وإدارة إنجازات الآخرين، كما عهد إلى بتدريب نساء ورجال - تفوق أعمارهم ضعف عمرى - على مبادئ الإدارة الناجحة والقيادة الفعالة، وكانت تجربة مخيفة وقاهرة.

وكثيرون يحدث لهم ما حدث لى - مرةً فى حياتهم - فيجدون أنفسهم فى موقع مسؤولية؛ فعادةً ما تواتينا هذه المسؤوليات قبل أن نستعد لها، لكننا نتعلم عن طريق التجربة والخطأ، ونكتسب بمرور الوقت الجدارة العلمية والعملية التى تعطينا الثقة بالنفس.

فى هذا الجزء سيكون محور التركيز هو القضايا والتحديات التى تواجه المدراء؛ مثل: الإشراف والانتداب والمشاركة والتوقعات والاتفاقيات الخاصة بالأداء، كما سأقوم بتناول القضايا ذات العلاقة بالقيادة التنظيمية. عندما نتولى قيادة مؤسسات فإننا نواجه مجموعة جديدة تماماً من المشكلات، بعضها مذمن، وبعضها حاد ومؤقت، وكثير منها شائع في الشركات الكبرى، مثلما هى فى الأسر والشركات الصغيرة والجماعات التطوعية، وحالات محددة من الفاعلية التنظيمية

تنطبق على الجميع سواء بسواء .

وعلى الرغم من أننى غالباً ما أتناول القضايا المتصلة بالتنظيم والاستراتيجية وبالتيارات والأنظمة - فقد احتفظت بلمسة شخصية متفردة وواضحة فى نموذج أقمناه لقيادة ترتكز على المبادئ. لا يمكن لأى قائد أن يغفل حقيقة كون النزاهة الشخصية والنزاهة التنظيمية وحدة واحدة لا تتجزأ، كما لا يمكن أن يسمح له بفقد الرؤية فيما يتعلق بالمهام والرؤية المشتركة والمتعلقة بإنشاء الشركة .

❖ حل معضلات الإدارة

سوف يساعدك أسلوب القيادة المرتكزة على المبادئ فى حل الكثير من المعضلات - التقليدية سواء كانت إدارية أو تنظيمية ؛ مثل :

* كيف يمكننا الحصول على فكر يتميز بالتنوع والمرونة والتطور المستمر ، وفى الوقت ذاته نحافظ على الشعور بالاستقرار والأمان؟

* كيف نجعل الأفراد - الذين يمثلون هذا الفكر - يأخذون صف استراتيجية المؤسسة ؛ بحيث يصبح كل فرد فيها ملتزماً بهذه الاستراتيجية مثل هؤلاء الذين وضعوا أسسها؟

* كيف نزيح الستار عن الإبداع وسرعة البديهة والموهبة والطاقة التى يمتلكها الأغلبية العظمى ممن يمثلون طاقة العمل الحالية ، والذين لا تحتاج وظائفهم إلى استخدام هذه الإمكانيات ولا يكافأون على استخدامها؟

* كيف لنا أن نصل إلى حل المعضلات المتعلقة بأى السبل نسلك - هل هو السبيل الصعب العسير كى نصل إلى أهم النتائج ، أو هو السبيل

الممهد الميسور؛ كى نكون ظرفاء مع الآخرين، والذى يقوم فى الأساس على تفرع وهمى؟

* كيف يمكننا تقديم غداء المتميزين والاستفادة منه (ونعنى هنا المعلومات المرجعية)، ثم تقديم عشاء المتميزين والاستفادة منه (ونعنى به تصحيح الاتجاه هذا ضمن محيط الإفطار (ونعنى به الإدراك والرؤية)؟

* كيف نستطيع تحويل رسالة الحياة إلى دستور يمثل قوة عليا موجهة للمنظمة كلها - بدلاً من الأخذ بمجموعة مسلمات غير واضحة وغامضة المعنى، ومليئة بالمحتويات الساخرة؟

* كيف لنا أن نوجد فكراً يحث الإدارة على معاملة موظفيها كما تعامل عملاءها وتستفيد منهم باعتبارهم خبراء محليين؟

* كيف نستطيع بث روح الفريق والتناغم بين الأقسام والأفراد الذين قضوا سنوات فى الهجوم، والنقد والمعارضة بسبب ندرة الموارد، واللجوء للحيل السياسية والعمل فى الأنشطة السرية؟

ومرة ثانية، فأنت بقراءة فصول هذا الجزء، سوف تكتسب فهماً كاملاً للمبادئ الأساسية للقيادة التنظيمية الفعالة، وسيصبح بإمكانك حل قضايا الإدارة الصعبة - سواء كانت هذه أو غيرها - بنفسك ودون مساعدة.

❖ مبدآن أساسيان

تمارس القيادة المرتكزة على المبادئ بكافة مستوياتها؛ بدءاً من المستويات الشخصية والبينية، وحتى الإدارية والتنظيمية، ويعد كل من

هذه المستويات منفرداً شيئاً " ضرورياً ولكنه غير كاف " إذ ينبغى أن نعمل على المستويات الأربعة جميعها ، مستخدمين مبادئ معينة . سوف يكون التركيز فى هذا الجزء على المبادئ الأساسية فى القيادة والإدارة :

* منح السلطة على المستوى الإدارى : إذا لم تكن لديك ثقة فى موظفيك أو كانت ثقتك بهم ضعيفة ، فكيف تصبح مديراً لهم؟ إذا كنت ترى أن موظفيك تنقصهم الشخصية السليمة أو الكفاءة ، كيف تتعامل معهم؟ إذا لم تكن تثق بموظفيك فسيكون عليك أن تسيطر عليهم ، وإذا كانت ثقتك فى موظفيك كبيرة ، فكيف تتعامل معهم؟ إنك لن تراقبهم بالطبع طوال الوقت ؛ لأنهم سيكونون رقباء على أنفسهم ، وستصبح أنت مصدر مساعدة منوطاً بمهمة التوصل إلى اتفاق حول مستوى الأداء المطلوب ؛ حتى يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم ، وعلى أن توفق بين احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة . أنت المسؤول عند إصدار الحكم النهائى ، ولكنهم يشتركون فى تقييم آرائهم تقييماً مبنياً على الاتفاق الذى تم التوصل إليه مسبقاً . هؤلاء الموظفون عليهم أن يحكموا على أنفسهم ؛ لأن معرفتهم بأنفسهم تفوق معرفة أى نظام للقياس ، وإذا كنت من أصحاب الفكر المؤيد لتدنى مستوى الثقة ، فسيكون عليك أن تستخدم نظاماً قياسياً ؛ لأن موظفيك سيخبرونك بما يعتقدون أنك تريد سماعه .

* الوقوف فى جانب واحد مع المستوى التنظيمى : كيف ستبدو مؤسستك فى ظل فكر قائم على تدنى مستوى الثقة فى الموظفين ، واتباع أسلوب للسيطرة على الإدارة؟ سيكون نظاماً محكم الهرمية والتسلسل . ما حدود السيطرة؟ ضيقة جداً ؛ لأنك لن تستطيع أن تتحكم فى هذا

العدد من الموظفين بمفردك. إذا فوضت شخصاً كى يساعدك فستكون أنت من يضع النظم ويشرف على إدارتها. سيقوم نظامك المعلوماتى بجمع بيانات ومعلومات حول النتائج؛ حتى تتمكن من القيام بأفعال صحيحة وحاسمة. ستستخدم أسلوب الترغيب والترهيب المحفز للدوافع، هذا الأسلوب التقليدى قد يؤهلك للبقاء صامداً فى مواجهة التحديات البسيطة، ولكنك ستكون فريسة سهلة للمنافسين الأقوياء.

إذا كانت ثقتك كبيرة فى موظفيك، فكيف تقوم بتنظيم مؤسستك؟ هل سيكون النظام ثابتاً لا يتغير، أو سيكون ذا مرونة عالية؟ ما حدود السيطرة؟ هل ستكون إلى أقصى مدى؟ ولماذا؟ سيصبح الموظفون رقباء على أنفسهم، وسينجزون أعمالهم وهم سعداء ولن يحتاجوا لمن يذكرهم بواجباتهم؛ لأنك منحتهم رصيداًمن الأحاسيس. لقد حصلت أنت على الالتزام، فى حين حصلوا هم على التفويض بالسلطة، لماذا؟ السبب هو أنك بنيت أفكارك حول رؤية عامة أساسها مبادئ متأصلة وموثوق فيها، كما أنك تناضل باستمرار لكى تجعل الاستراتيجية والأسلوب والبناء والأنظمة في مؤسستك فى جانب واحد مع كل من مهمتك الدائمة - ألا وهى دستورك - وكذلك الحقائق القائمة فى البيئة الخارجية - وهى التيارات.

هذا هو التحدى الذى أقدمه لك: إذا وجدت عنصراً يحيد عن الصف الذى نظمته، حاول تطويره على المستويات الأربعة كلها، ومن كافة الاتجاهات، متخذاً من المبادئ الأربعة الرئيسية أسساً للتطوير.

الفصل الرابع عشر

المدراء المتميزون بعقلية الوفرة

يحتفظ المدراء التنفيذيون - أصحاب الخبرة فى التعامل مع المواقف الصعبة والدقيقة - بهدوئهم عن طريق زيادة التركيز على إيجاد أسواق لمنتجاتهم، وتقليل التركيز على حماية ممتلكاتهم، والترويج لتجارتهم، والتسابق للحصول على نصيبهم من الأرباح.

تمكن اثنان من تجار البطاطس فى إيداهو من إنشاء تجارة كبيرة عندما نجحا فى تطوير عقلية تتميز بالوفرة، حيث استطاع كل من جى. آر سيملوت ونيفى جريج إقامة شركات ناجحة للخضروات المجمدة، معتمدين على فكرة أن صاحب العمل يستطيع إيجاد أسواق لمنتجاته بدلاً من محاولة سرقة أسهم غيره.

وجد كل من سيملوت، أكبر مورد بطاطس لمحلات ماكدونالدز، وجريج، مؤسس شركة أور. إيدا للأغذية - والتى باعها مؤخراً لشركة هاينز - أن تكوين ثروة جديدة لا يعنى بالضرورة الاستيلاء عليها من المنافسين فى السوق، وكأساطير عصرهم أمثال راى كروك وويلارد

ماريوت، استطاع سيمبلوت وجريج إيجاد أسواق خاصة بمنتجاتهم.

لقد أنجزوا ذلك بما لديهم من عقلية الوفرة التى تعمل على توفير أفضل الفرص، وبما لديهم من إيمان راسخ مفاده "أن هناك موارد طبيعية وبشرية تكفى لتحقيق ما أحلم به، وأن نجاحى لا يعنى بالضرورة فشل الآخرين، مثلما لا يمنع نجاحهم نجاحى".

على مدار خمسة وعشرين عاماً من العمل مع المؤسسات والأفراد، لاحظت أن عقليةالوفرة الباحثة عن الأفضل هى التى تشكل الاختلاف بين التميز والتوسط، خاصةً أنها تقضى على توافه الأمور والعلاقات المعطِّلة للتفوق.

هناك العديد من الطاقات المعطلة فى المؤسسات، وكذلك فى مجتمعنا، فنجد أن كثيراً من الناس يفكرون فى الحل القضائى كوسيلة لإنهاء المشاكل بمجرد أن تنجم. كثيرون هم الراغبون فى التفرد والمنشغلون فى محاولة الحصول على نصيبهم من أى ربح، والحفاظ على ما يمتلكونه. جميع هذه الأنشطة المتمركزة حول الذات نابعة من الاعتقاد بمحدودية الموارد، وهذا ما أسميه عقلية الشح.

يظهر منحنى الربح والخسارة المرتبط بالمجال الأكاديمى ومجال الأعمال وجود زيادة فى استخدام عقلية الشح الناتجة عن فهم الموقف التعادلى؛ حيث لا ربح ولا خسارة، وإذا كان الناس يتجنبون التطبع بالعقلية المحدودة عن طريق التعليم، فإنهم ربما يكتسبون هذه الصفة من خبراتهم الأخلاقية أو الاجتماعية.

إن أصحاب العقلية المحدودة بالشح يميلون لرؤية كل شىء من منظور

المنفعة للذات والضرر للآخرين، منهم من يؤمنون إنه " ليس هناك إلا الكثير جداً، وإذا حصل عليه شخص آخر فمعنى ذلك أن نصيبى سيصبح أقل " . مثل هؤلاء الأشخاص تمر عليهم أوقات عصيبة؛ فعلى سبيل المثال، عندما يشعرون بسعادة خالصة لنجاح أشخاص آخرين - خاصة إذا كان هؤلاء الأشخاص من زملاء العمل أو أفراد الأسرة أو الجيران - يكتنفهم فجأة شعور آخر بأن شيئاً ما قد سلب منهم.

وإذا كنت ترى الحياة كموقف تعادلى لا ربح فيه ولا خسارة، فستميل إلى التفكير بمنطق عدائى أو تنافسى، ذلك لأن فوز أى شخص سيتضمن - كما تعتقد - خسارتك، وإذا كنت قد تربيت على مبدأ الحب المشروط والمقارنات المستمرة فإنك تكون قد اكتسبت نمط التفكير المحدود بالشح؛ حيث سينحصر تفكيرك فى شيئين؛ إما الحصول على الشىء أو عدم الحصول عليه، بمعنى آخر إما أن "أكون أنا بخير ولا تكون أنت كذلك" أو "تكون أنت بخير ولا أكون أنا كذلك" .

لقد مررت فى حياتى بالعديد من التجارب فى التعامل مع كلٍ من عقلية الوفرة والشح. عندما أصادف عقلية باحثة عن الأفضل، أصبح شخصاً واثقاً ومتفتحاً ومعطاء، أو راغباً فى أن أحيا وأترك الآخرين يحيون، وقادراً على تقييم الاختلافات" ؛ فالوحدة كما أعرفها لا تعنى التماثل، وإنما تعنى التكامل حيث تعوض قوة شخص ما ضعف الآخر.

إن أصحاب عقليات الوفرة يوظفون مبدأ التفاوض لمنفعة الجميع، ومبدأ الاتصال الذى يقوم على محاولة "أن تفهم أولاً كى يسهل فهمك بعد ذلك" فرضاؤهم النفسى لا ينبع من الانتصار على الآخرين أو هزيمتهم أو الوقوف فى مقارنة معهم، سواء كانت النتيجة لصالحهم

أو كانت غير ذلك، فهم لا يتصفون بحب التملك، كما لا يحاولون تنفيذ الخطوات العملية الطبيعية قسراً بأن يطالبوا الموظفين بتحديد مواقفهم طوال الوقت، وكذلك فهم لا يحصلون على الأمان من آراء الآخرين.

تنبع عقلية الوفرة الباحثة عن الأفضل من الأمان الداخلى، وليس من عوامل خارجية مثل الانتقال إلى رتبة أعلى أو المقارنة مع الآخرين أو آراء الغير أو الممتلكات أو الأصدقاء. إن الذين يستمدون إحساسهم بالأمان من هذه المصادر يعتمدون عليها، وتتأثر حياتهم بأى شىء قد يطرأ عليها. يعتقد أصحاب التفكير المحدود بالشح أن الموارد ضيئلة، ولذلك إذا حصل صديق لهم على ترقية كبيرة أو تلقى تقديراً عظيماً أو توصل لإنجازات مبهرة - يشعرون أن أمانهم ووجودهم مهددان. قد يثنون عليه، ولكن قلوبهم يملؤها الغل تجاهه، والسبب هو إحساسهم أن شيئاً ما قد انتزع منهم لأنهم؛ يستمدون شعورهم بالأمان من المقارنات التى تنتهى لصالحهم، وليس من مدى نزاهتهم فى اتباع المبادئ والقوانين الطبيعية.

كلما زاد تمسكنا والتزامنا بالمبادئ، كلما استطعنا تطوير ما نملكه من عقلية تتميز بالوفرة، وزيادة رغبتنا فى مشاركة السلطة والأرباح والتقدير مع الآخرين، وكذلك ازداد شعورنا بالسعادة من أجل الآخرين إذا ما حققوا نجاحاً أو أصابتهم نعمة أو قدموا انجازات أو نالوا تقديراً أو حظاً حسناً. نحن نؤمن أن نجاحهم يضيف إلينا ولا ينقص من شأننا.

❖ سبع خصائص للمدراء الذين يتميزون بعقلية الوفرة

ما الخصائص التى ينفرد بها أصحاب عقليات الوفرة الباحثة عن النجاح أمثال سيملوت وجدريج وكروك وماريوت، دون أصحاب العقليات المحدودة بالشح؟ تأمل الخصائص السبع التالية: -

* *عادة ما يرجعون إلى المصادر الصحيحة:*

فى كتاب "*العادات السبع للناس ذوى الفعالية العالية*" ذكرتُ أن أهم المصادر الأساسية والذى يعد أصل المصادر الأخرى هو مصدر المبادئ، فإذا كانت حياتنا متمركزة حول مصادر أخرى نستمد منها الإحساس بالأمان؛ مثل: شريك الحياة أو العمل أو المال أو الممتلكات أو السعادة أو رئيس العمل أو صديق أو عدو أو حتى الذات، فستزيد حالات الانحراف وحالات الاعتماد على الآخرين.

إن أصحاب عقليات الوفرة يرتوون من مصادر الأمان الداخلى - مصادر تساعدهم على البقاء كرماء ومتفتحين وواثقين وقادرين على الشعور بسعادة حقيقية من أجل الآخرين. . مصادر تجدد نشاطهم وتنعشهم. . كما ترعى وتغذى ما لديهم من مشاعر وفرة باحثةً عن الأكثر نجاحاً والأفضل، تاركةً لها الفرصة كى تنمو وتتطور لتشعر أصحابها بالراحة وتمدهم بالبصيرة والإلهام والإرشاد والحماية والقيادة وراحة البال. إن أصحاب هذه العقليات يتوقون للعودة إلى هذه المصادر والينابيع، فالعمل لبعض الوقت - حتى وإن كان لساعات معدودة - دون البحث عما يعيد الحيوية إلى أصحاب هذه العقليات يسبب لهم إحساساً حقيقياً بالآلام التى يسببها الانسحاب، والتى تماثل تلك التى يسببها البقاء دون ماء أو طعام.

* ينشدون *الوحدة* ويتمتعون *بالطبيعة*:

يحتفظ أصحاب عقليات الوفرة بوقت يمضونه بمفردهم، على حين يشعر من لهم عقليات الشح بالملل عند البقاء بمفردهم لما تتسم به حياتهم من خواء، ولذا، نم قدرتك على البقاء بمفردك والتفكير بعمق والاستمتاع بالهدوء والوحدة، فكر مليًا فيما يطرأ من موضوعات واكتب ما فكرت فيه، واستمع لصوت عقلك، وخطط للمستقبل واستعد له، واستحضر صورته، وقلب رأيك على كافة الوجوه ثم استرخ.

إن الطبيعة يمكن أن تعلمنا الكثير من الدروس القيمة، وتعيد تزويدنا بالمخزون الروحانى؛ حيث تزيد المناظر الطبيعية الصافية والشفافة من قدرتنا على التأمل والشعور بالسلام الداخلى، وتعيدنا إلى التقدم بخطى سريعة فى مهنتنا.

* يشحذون *المنشار بانتظام*:

قم بتنمية ومراعاة عادة "شحذ منشارك" يومياً عن طريق تدريب عقلك وبدنك.

لتدريب العقل، أقترح عليك تنمية عادة القراءة المتعمقة فى شتى فروع المعرفة، فالانضمام إلى دورات الإدارة التنفيذية من حين لآخر يضيف الانضباط إلى شخصيتك، ويزيد قدرتك على تحمل المسؤولية. عندما نستمر فى الدراسة والتعلم يصبح شعورنا بالأمان الاقتصادى معتمداً على قدرتنا على الإنتاج، وليس متوقفاً على وظائفنا أو على آراء مدرائنا أو على الأعراف والعادات الإنسانية. هناك مجال واسع للعمل، يمتلئ بالكثير من الفرص لمن لديهم روح المبادرة، ولمن يجيدون إيجاد فرص

لأنفسهم عن طريق إظهار قدرتهم على التوصل إلى حلول للمشكلات المستعصية على الحل .

ذكر كارل بول فى كتابه "*الوظائف الإدارية غير محدودة*" ، أن هؤلاء الذين يفشلون فى إيقاظ هممهم وتجديد قدراتهم وشحذ مناشيرهم ، سيكتشفون أنها أصبحت كليلة وعديمة الفائدة ، كما سيكتشفون أنهم بمرور الوقت أصبحوا معزولين عن العالم المتقدم ، وأنهم ينزعون إلى ترك الحياة تسير دون أن يحاولوا بذل جهد لتغييرها . إنهم يتحولون إلى شخصيات متحفظة تميل إلى مسايرة ما حولها وتأمين نفسها ضد أى تغيرات أو تطورات ، ويبدءون فى تقييد أنفسهم بأغلال ذهبية .

* *يقدمون خدمات للآخرين دون أن يكشفوا عن شخصياتهم :*

بلجوئهم إلى المصادر التى ترعى وتنمى أمنهم الداخلى ، فإنهم يجددون قدرتهم ورغبتهم فى خدمة الآخرين بفاعلية . إنهم يجدون متعة خاصة فى خدمة الناس دون الإعلان عن شخصياتهم أو ذكر أسمائهم ، شاعرين أن تقديم هذه الخدمات هو المقابل الذى ندفعه ثمناً لحقنا فى أن نحيا فى هذا العالم . إننا إذا نوينا خدمة الآخرين بغض النظر عن المصلحة الشخصية ستكون مكافأتنا أن يزداد شعورنا بالأمان ، وأن نتميز بعقلية الوفرة .

* *يحتفظون بعلاقة قوية وطويلة الأمد مع شخص ما :*

يكون هذا الشخص أو الأشخاص - والذى غالباً ما يكون إما شريك حياة أو صديقاً مقرباً - مهتماً بأمرنا مؤمناً بنا حتى فى الأوقات التى نفقد فيها إيماننا بأنفسنا . هؤلاء الأشخاص لا يتساهلون ، لا يستسلمون ولا

يتوقفون عن أداء دورهم، ومثل هؤلاء الأشخاص هم الذين يحدثون التغيرات الكلية فى حياتنا.

عادةً ما يؤدى أصحاب عقليات الوفرة هذا الدور فى علاقتهم بالعديد من الأشخاص الآخرين، بمجرد إحساسهم أن شخصاً ما يقف فى مفترق الطرق، فإنهم يسعون جاهدين إلى تأكيد إيمانهم به ونقل هذا الإحساس إليه.

* يسامحون أنفسهم ويسامحون الآخرين:

فهم لا يلومون أنفسهم على كل خطأ تافه أو هفوة اجتماعية. يسامحون الآخرين على خطاياهم، ولا يطيلون التفكير فى الماضى، ولا يستغرقون فى أحلام اليقظة المستقبلية. إنهم يعيشون الحاضر بوعى وإدراك، ويخططون للمستقبل بحرص، ويتقبلون الظروف المتغيرة بمرونة، ويظهر صدقهم مع أنفسهم فى روح المرح والدعابة لديهم، وفى رغبتهم فى الاعتراف بأخطائهم ثم تجاوزها، وفى استعدادهم لتقديم كل ما فى وسعهم برضاء كامل.

* يضعون حلاً *للمشاكل*: إنهم يمثلون جزءاً من الحل، فهم يتعلمون كيف يفرقون بين الأشخاص والمشكلة التى يتم مناقشتها، وهم يركزون على اهتمامات الناس وهمومهم بدلاً من التناحر على المراكز والوظائف. فتدريجياً يستشعر من حولهم مدى إخلاصهم، ويصبحون جزءاً من أسلوب متفرد لحل المشكلات. تعد الحلول الناتجة عن هذا التكاتف والتفاعل عادةً أفضل من تلك التى تعرض أولاً، لأنها ليست حلول تسوية.

قانون المزرعة

فى المزرعة، لا مكان للمماطلة وتأجيل العمل حتى اللحظة الأخيرة؛ فمثلاً ينبغى حلب الأبقار يومياً، وهناك أشياء غيرها لابد من أدائها فى أوانها وفقاً لدورات الطبيعة والتى قد يولّد أى انتهاك لها ردود أفعال طبيعية لا يفلح معها توافر حسن النية. نحن محكومون بقوانين الطبيعة والمبادئ الحاكمة، وتلك هى قوانين المزرعة والحصاد.

إن الشيء الوحيد الذى يبقى رغم مرور الزمن هو قانون المزرعة، فطبقاً لقوانين ومبادئ الطبيعة، ينبغى إعداد الأرض ثم بذر البذور ثم الفلاحة وإزالة الأعشاب الضارة ثم ريها إذا كنت على وشك جنى المحصول، وكذلك هى الحال فى الزواج أو فى محاولة الأخذ بيد مراهق ليتجاوز أزمة تحديد هوية، ففى جميع هذه الحالات لا توجد وصفة للنجاح الفورى، ولا علاج سريع يمكنك من الانتقال إليه بالتحول إلى حالة ذهنية إيجابية مشتركة مع مجموعة وصفات جديدة للنجاح.

إن قانون الحصاد هو الحاكم، وقوانين ومبادئ الطبيعة تؤدى عملها دون مراعاة لأحد؛ لذا اجعل هذه المبادئ الزراعية هى محور حياتك وعلاقاتك، وبمجرد أن تفعل سيتغير نمط تفكيرك من الشح إلى الوفرة.

وبتطبيق ذلك على منطق "مزارع البطاطس" فإن عقلية الوفرة تعنى فى الأساس "أعلى المكاسب بأقل الخسائر" وبلغة (چون وين) االسهلة فهى تعنى المحصلة النهائية.

الفصل الخامس عشر

سبع مشاكل مزمنة

تنهال علينا، فى كل يوم، العديد من الحملات الإعلانية التى تعدنا بنتائج أو علاج سريع وسهل ومجانى، والأمر الذى غالباً ما ننساه هو أن "أفضل العقاقير" لا تؤثر إلا فى الأعراض الحادة، وليس فى المشاكل المزمنة.

ما المرض الحاد غير المزمن؟ إنه ذلك المرض الذى يسبب ألماً لحظياً، أما المرض المزمن، فهو ذلك المرض الدائم، والمستمر، والذى يكمن وراء الألم الحاد.

يحاول العديد من الأشخاص التوصل إلى علاج للأمراض الحادة والمشاكل المزمنة؛ لأنهم يبغون الخلاص من الألم، وإصلاح العلاقات الاجتماعية التى أصابها شرخ، ومع ذلك، يجدون أنهم كلما جدوا فى البحث لإيجاد حلول سريعة ومؤقتة، وحاولوا تطبيق بعض الحيل والأساليب التى يبدو أنها أتت ثمارها مع شخص آخر، أو التى يبدو أنها تمتاز بقبول لحظى كلما تدهورت المشكلة المزمنة.

وعلى سبيل المثال، إذا كنتُ مصاباً بمرض مزمن بأن، أستنفد ما لدى من مخزون الطاقة، أو أن يكون الأسلوب الذى أعمل به يفرض علىَّ مهمة السيطرة على الموقف كما يحدث فى إدارة الأزمات، أو إذا كنت دائماً ما أرهق نفسى، وأبذل جهداً يفوق ما هو مطلوب منى، أو أن حياتى العاطفية تتشكل تبعاً لآراء الآخرين ونظرتهم لى، لدرجة أننى أحاول دائماً أن أجعل من نفسى نموذجاً لكل ما يتمناه كل فرد على حدة، أو أننى أعانى من ضغط شديد - فقد يتطور المرض المزمن الذى أعانى منه، وأصاب بداء تكثر وحيدات النواة فى الدم، أو بعض الأمراض الأخرى، وقد يظهر ذلك فى صورة أعراض معينة، وقد أحاول معالجة هذه الأعراض باستخدام بعض الأدوية الكيميائية التى تَعد بقدرتها على العلاج الفورى.

ولكن يتضح أن الوعد خادع، لأنه أنه ليس هناك علاج سريع للأمراض المزمنة فى الواقع، ومن أجل التوصل إلى علاج لهذه الحالات يجب علينا أن نطبق بعض الخطوات العملية الطبيعية. إن الطريقة الوحيدة التى تمكننا من جنى المحصول فى فصل الخريف هى أن نزرعه فى فصل الربيع، وأن نرويه ونزيل عنه الأعشاب الضارة، ونقوم بالحرث والتهذيب حوله، وتغذيته بالسماد اللازم حتى يصبح قوياً ويانعاً، وأن نؤدى هذه المهام طوال فصل الصيف، وعلى ما يبدو فإننا قد استطعنا التوصل لفهم واقع الحياة عند التعامل مع أحد الأنظمة الطبيعية، وعلى خلاف ذلك، فإننا فى الغالب حين نتعامل مع الأنظمة الاجتماعية نطبق الحلول السريعة، ولنضرب أحد الأمثلة: كم منَّا اعتاد حين كان طالباً فى المدرسة أن يحشو عقله بالمعلومات قبل الامتحان مباشرةً استعداداً له؟

وكم منَّا استطاع الحصول على تقديرات جيدة، حتى ولو كانت تقديرات القبولَ فقط، عن طريق استخدام هذا الأسلوب؟ وفى حقيقة الأمر نحن نعلم جيداً أننا لم نحصل على أفضل قدر من التعليم، وذلك نتيجة أننا لم ندفع ثمن ذلك يوماً بيوم.

وبدلاً من ذلك فإننا حين نصاب بجرح فى مكان ما، نحاول معالجة هذا الجرح فى نفس اللحظة، وبعدها حين تتفجر أزمة أخرى فإننا نسرع إلى إيجاد حلّ لهذه الأزمة.

إن ذلك الأسلوب يسبب للأشخاص الذين يتبعونه الانهيار، وينهك قواهم، وكذا يضعف قدرتهم على إقامة العلاقات الجيدة مع الآخرين إلى أدنى حد، خاصةً إذا مروا بضغوط هائلة وأعباء ثقيلة، لتصبح وظيفة حياتهم هى الاستجابة للحوادث التى تقع لهم، ويصبحون ضحايا لكل هذه الظروف.

قد يستلزم العلاج جراحة

إن العديد من الأفراد والمنظمات يعانون من بعض المشكلات المزمنة الخطيرة، وفى أغلب الأحوال يتطلب علاج المدى الطويل ضرورة القيام بعملية جراحية.

ذات مرة قمت بزيارة أحد الأصدقاء، وكان رئيساً لقسم الجراحة بأحد المستشفيات، ولقد سمح لى بحضور حوالى عشرين عملية جراحية مختلفة، حتى اننى قد قمت بمساعدته أثناء العمليات فى تبديل الأوعية الدموية، فكنت أمسك بأداة الجراحة التى تعمل على إبقاء القفص

الصدرى مفتوحاً، بينما كان الجراح يقوم بتبديل الأوعية الدموية، وكنت أشعر وكأننى ألمس هذه الأوعية، لقد كانت منقبضة وهشة نتيجة امتلائها بالبلاك، وهى مادة كوليسترولية.

ولقد سألت صديقى الجراح: "لماذا لا تقوم بتنظيف الأوعية الدموية من مادة البلاك؟ ".

فأجابنى قائلاً: "إنك تستطيع لفترة محددة من الوقت أن تقوم بقلب مسار العملية، ولكن بمرور الوقت تصبح مادة البلاك، أو الكوليسترول، جزءاً من محتوى القفص الصدرى".

وبعدها سألته: "والآن، بعد أن صححت الأوضاع الثلاثة لهذه الأوعية الدموية، هل يتعافى المريض من مرضه فيما بعد؟ ".

وأجاب: "لا؛ لأن عملية التعافى لا تتم من خلال الأوعية الدموية فقط، ولكن من خلال الجهاز بأكمله. إن هذا المريض يعانى من مشكلة مزمنة فى جهازه الوعائى، وفى قلبه أيضاً. إننى أعرف أنه كان يمارس الرياضة، وذلك لأننى أرى جزءاً من جهاز دوران الدم التكميلى قد تطور ونما، ولكننى أعلم أيضاً أن كثيراً من النواحى الأخرى فى أسلوب حياته لم يتغير. إنه يعانى من مرض مزمن؛ لذا أحاول معالجة ثلاث علل خطيرة يعانى منها جسده، ولكنها غير مزمنة؛ لأنها قد تؤدى إلى أزمة قلبية، أو ذبحة صدرية نتيجة عدم وصول الأكسجين إلى هذه الأجزاء من الجسم".

إن أول الأشياء التى لا يرغب الناس فى تغييرها هو أسلوبهم فى الحياة، ولكن يتوجب عليهم تغييره تغييراً شاملاً، وذلك إذا أرادوا التعامل مع الطبيعة المزمنة لأكثر مشاكلهم خطورة.

المشاكل المزمنة داخل منظمات العمل

إن الأشخاص هم القائمون على تأسيس المنظمات، ورغم محاولتنا للتمرس على الالتزام بقدر أكبر من الضبط فى حياتنا المهنية، إلا أن ميولنا الشخصية تتدخل رغماً عنا فى تعاملاتنا داخل المنظمة؛ حيث نستمر فى محاولة إيجاد وسائل سريعة ومؤقتة لمعالجة الأعراض؛ أى أعراض الألم الحادة غير المزمنة، بدلاً من التعامل مع نماذج العادات المزمنة، والتى تم تشكيلها أثناء القيام بالعمليات اليومية.

إن المشكلات الفردية المزمنة تصبح مشكلات تنظيمية مزمنة، وتشكل "تكتلاً خطيراً" من أفراد العمل الذين يجلبون هذه المشكلات إلى بوابات المنظمة يوميّاً، والتى تعمل أيضاً على تشكيل مجموعة القيم الاجتماعية التى تشجِّع المجد اللحظى والحلول السريعة للمشكلات العميقة والصعبة.

وعلى الرغم من أن ذلك هو حقيقة ما يحدث فى أمريكا على وجه الخصوص، وهو ما عرفته من خلال تجربتى الدولية، إلا أننى استطعت التوصل إلى أن هذه المشكلات السبع التالية مشكلات عالمية - إلى حد ما - ويمكن تطبيقهما على العديد من محيطات العمل الأخرى داخل المنظمات، وكذلك على الإدارات والأفراد داخل المنظمات أيضاً.

المشكلة الأولى *ليس هناك رؤية أو قيم مشتركة: سواء لم يكن للمنظمة رسالة فى الحياة أو وعى تام وتعهد للالتزام بمهمة العمل على جميع مستويات المنظمة.*

لا يستطيع معظم المدراء التنفيذيين التوصل إلى معرفة العناصر التى تشترك فى إيجاد رسالة للحياة ترمز رمزاً حقيقياً إلى القيم والرؤية المشتركة بين الأفراد إلى حد بعيد على جميع المستويات التنظيمية . إن الأمر يستلزم صبراً ، ورؤية طويلة المدى ، وارتباطاً فعلياً بالعمل ، وتحتل القليل من المنظمات مكانة عالية ؛ لأنها تتحلى بهذه السمات ، والعديد من المنظمات تحظى برسالة فى الحياة ، ولكن أفرادها بطبيعة الحال لا يلتزمون بهذه الرسالة ، وذلك لأنهم لا يشاركون فى تطويرها ، مما يجعلها تنفصل عن أسلوب العمل ، ومن خلال تعريف أسلوب العمل نرى أنه يفترض وجود رؤية وقيم مشتركة ، تتمثل فى رسالة الحياة التى يتم تحديدها ، والوعى بها وعياً كاملاً ، ثم تنفيذها بواسطة جميع المستويات التنظيمية .

وأرى من خلال تجربتى الخاصة أنك إن لم يكن لديك دستور مشترك لتحكم كل شىء بواسطته ، فمن المحتمل أن تعانى من الست مشكلات المزمنة الأخرى داخل منظمتك ، والتى تؤثر على أدوات عملك .

وكى يصبح أسلوبك أكثر فاعلية يجب أن تتعامل رسالتك فى الحياة مع جميع الاحتياجات الإنسانية الأساسية الأربعة ؛ وهى : الحاجة الاقتصادية أو الحاجة إلى المال ، والحاجة الاجتماعية أو الحاجة إلى الارتباط بعلاقات مع الآخرين ، والحاجة النفسية أو الحاجة إلى النمو ، والحاجة الروحية أو الحاجة إلى التأمل . إن معظم رسائل الحياة لا تتعامل مع جميع هذه الاتجاهات الأربعة ؛ فالعديد منها يسقط تلك الحاجة إلى النمو والتطور الإنسانى ، وكذا الحاجة النفسية ، والبعض منها يفتقر إلى القدرة على صياغة علاقات المنفعة للجميع ، أو تأمين حق استرداد الرهان

فى نظام التعويضات المادية، أو الالتزام بمجموعة من المبادئ والقيم، أو التعهد بخدمة المجتمع والمساهمين والعملاء، وكذا الإسهام فى تحقيق المنفعة لهم، ولأصحاب المنظمات والموظفين على السواء.

إن المشكلة المزمنة الأولى يمكن تشبيهها بكتلة جليدية طافية على سطح الماء، وفى حالة ما إذا كان للشركة "مهمة" صعبة فإن المشكلة تكون غير واضحة. قد لا يرى المدراء التنفيذيون أن أفراد العمل لا يشاركون فى أداء "المهمة" مشاركة جدية، ولكن الافتقار إلى رؤية وقيم مشتركة يعد أرضاً خصبة لنمو جميع المشكلات الأخرى.

المشكلة الثانية - *ليس هناك مسار استراتيجى، سواء إن لم تكن الاستراتيجية (سياسة العمل) تتطور بصورة جيدة، أو كانت تعبر عن رسالة الحياة بأسلوب غير فعال، و/أو أنها تفشل فى تلبية رغبات واحتياجات ووقائع مسار العمل.*

لقد تغيرت أفضل أساليب التفكير الاستراتيجى - فى السنوات الأخيرة- من أسلوب التفكير باستخدام "الخريطة الموقعية" إلى نموذج التفكير باستخدام "البوصلة"، وذلك لأننا أصبحنا نعيش فى قفر وخواء؛ حيث إن كلاً من مسار العمل ومحيطه أصبحا من الغموض الشديد بحيث يمكن التنبؤ بهما، ومن هنا أصبحت الخريطة الموقعية غير ذات قيمة، وأصبح أفراد العمل فى حاجة إلى مجموعة من البوصلات التى تم ضبطها على دستور معين (وهو رسالة الحياة، بالإضافة إلى مجموعة المبادئ والقيم) لتتسم هذه البوصلات بقدر من المرونة يمكنها من

التكيف مع محيط العمل.

إن نموذج التخطيط الاستراتيجى القديم كان يُطلق عليه *النهايات* (حيث نحن ذاهبون) كما أطلق عليه *السبل* (كيف نستطيع الوصول إلى النهايات؟) والوسائل (كيف نقوم بتنظيم المصادر؟)، أما النموذج الجديد فينادى أفراد العمل باستخدام بوصلة ومجموعة من المبادئ والقيم، والعمل على إيجاد السبل للوصول إلى النهايات المرجوة. إن النزعة الطبيعية لمعظم المنظمات هى محاولة التنبؤ عن طريق الاتجاهات الاستنباطية، وتسمية هذا التنبؤ بالتخطيط الاستراتيجى، ولا يسأل قادة هذه المنظمات فى الواقع عن "أين نريد أن نصل فى خلال خمس سنوات؟" أو "أى نوع من منظمات العمل نريد أن نكون؟" وبدلاً من ذلك فإنهم يصبحون شديدى الانفعال فى استجاباتهم لمحيط العمل، وللمسار الذى يعملون فيه، ومن هنا، وبينما تعكس الخطة الاستراتيجية مسار العمل، فإنها لا تعكس رؤية العمل، ولقد أضحت المنظمات الأخرى مدفوعةً بمهمة أو رؤية معينة مما لا يجعل استراتيجياتهم تعكس أى شىء عن مسار العمل.

إن التخطيط الاستراتيجى الجيد يعكس كلاً من رؤية ومسار العمل، وعليك أن تتأكد من أن اتجاهك الاستراتيجى يبدأ من رسالة الحياة، ويعكس رؤيتها وقيمها، كما يعكس وقائع محيط العمل ومساره، وذلك حتى تتأكد من أن إنتاجك النهائى أو الخدمات التى تقدمها ليست بالية، أو عفى عليها الزمن، ومن الصعب التوصل إلى ذلك النوع من التوازن، والحفاظ عليه فى نفس الوقت، وذلك أنه يتطلب قدراً هائلاً من حسن تقدير الأمور والحكمة، وكذلك يستلزم راداراً اجتماعيّاً موجهاً على

موجة تيار العمل (مسار العمل) وتعهداً قوياً بالالتزام، وضميراً يقظاً تُسيِّره منظومة من القيم. إن لم يكن قلب منظمتك يتمتع بمنظومة من القيم المشتركة، والتى تمثل جزءاً منه، فبالتالى سوف تفتقر إلى الأمان الداخلى، ومن هنا ستبدأ البحث عنه فى الخارج، وبعد ذلك يصيبك التردد، وتصبح تابعاً لكل القوى المتقلبة التى تتحكم فى المحيط الخارجى، ثم تخضع لتحكمها فيك.

المشكلة الثالثة – *الترابط الضعيف: إن الترابط غير الوثيق ما بين الهيكل والقيم المشتركة، وما بين الرؤية والأنظمة يسبب ضعف أداء هيكل وأنظمة المنظمة، ويفرض مسارات استراتيجية معينة فى محيط العمل.*

ومشكلة الترابط من المشاكل الشائعة فى كل مكان، ومن هذا المنطلق يجب عليك أن تسأل نفسك: "هل تمثل رسالة الحياة التى نعتنقها دستوراً بالنسبة لنا؟ وهل تمثل القانون الحاكم الأعلى لمنظمتنا؟ وهل يتعهد كل شخص يأتى إلى المنظمة بالالتزام بتحقيق الترابط مع ذلك الدستور؟ وهل يخضع كل برنامج، وكل نظام، وحتى هيكلنا التنظيمى، إلى ذلك الدستور؟" وإذا كانت الإجابة بـ "لا" – وهذا ما يحدث عادةً – فاعلم أن لديك مشكلة متعلقة بالترابط.

إن لم تكن منظمتك تحظى بمنظومة قيم مشتركة فأنت تفتقر إلى مصدر الأمان الداخلى؛ إذن فمن أين لك الحصول على هذا الأمان؟ ستحصل عليه فى ظل هيكل ومجموعة من الأنظمة الصارمة. لماذا؟ لأن مثل ذلك المحيط يمنح قدراً من المقدرة على التنبؤ، وشعوراً بأن الشمس سوف

تشرق فى الغد، وعن طريق إيجاد هيكل وأنظمة صارمة ستحظى بتلك المقدرة على التنبؤ، ولكنك ستحظى بقدر ضئيل من المرونة التى تمكنك من التكيف مع مسار العمل، وقد يعجِّل ذلِك بنهايتك، وهذا ما تصدِّق عليه العديد من الشركات والصناعات الأمريكية.

كان العديد من الشركات الأمريكية تتم إدارته بتطبيق نظام للتحكم والسيطرة يتدرج من المستوى الأول إلى السادس، أو إلى السابع، وقد يصل فى بعض الأحيان إلى المستوى العاشر، ولكن فجأة قدر لها أن تدخل فى منافسة مع شركات يتدرج نظام التحكم والسيطرة فيها إلى أن يصل إلى المستوى الخمسين، أو ما يزيد عليه، كما كان لهذه الشركات هيكل اقتصادى مختلف، ولقد أدرك ذووها أنهم إذا لم يعيدوا بناء هيكلهم لن يصبحوا على مستوى المنافسة، ومع ذلك فقد احتفظت بعض هذه الشركات بنفس الهيكل القديم، وقد كان مرجعهم فى ذلك ببساطة إلى "أن ذلك هو الأسلوب الذى تسير عليه الأمور هنا" ومجموعة أخرى من المنظمات اضطرت لأن تبسط من هيكلها وأنظمتها؛ لأن مسار العمل قد فرض عليها ذلك، مما يسبب حالة من الرعب الشديد الذى يصيب أفراد العمل، ويرجع ذلك إلى أنهم يبحثون عن هيكل جديد، فى حين أنهم يظلون معتمدين على الهيكل القديم.

ويتحدث عدد كبير من المدراء التنفيذيين عن تقديرهم للنظام الرأسمالى، ولكنهم فى حقيقة الأمر لا يطبقون فى الحياة العملية سوى النظام الإقطاعى، ويتحدثون عن تقديرهم للديمقراطية بينما يطبقون نظام الحكم المطلق، ويتحدثون عن تقديرهم لسياسة الانفتاح *والإرادة التنظيمية* بينما يتسم سلوكهم بالانغلاق والغموض، ولا يصرحون عن جداول أعمالهم أو سياساتهم المتبعة.

إن الأعراض الدقيقة لهذه المشكلة المزمنة تتمثل فى الصراعات الجماعية، وضعف العلاقات ما بين الإدارات (المعارك التى تدور فى مضمار سباق الخيول) وإذا حاولنا استخدام "علاج سريع" تكون النتيجة مجرد حلول سطحية مؤقتة - مثل القيام بعمل برنامج تدريبى مؤقت وجديد لتنمية مهارات الاتصال - ولكن كل الحلول تضيع هباء نظراً لانهيار الثقة، وقد يكون الحل سطحيّاً مؤقتاً، والثانى هو إعادة تشكيل نظام التعويضات فى محاولة لإيجاد حالة مؤقتة من التحفيز داخل المنظمة، ولكن سرعان ما يشعر أفراد العمل بالفقد والخسارة، وليس المكسب أو المنفعة، وذلك حين يجدون أفراد الإدارة يجتمعون على مائدة واحدة، ويغترفون مما لذ وطاب، بينما هم لا يعرفون ما الذى على وشك أن يحدث غداً، فقد يفرض عليهم نظام التعويضات الجديد زيادة معدل الإنتاجية من خلال التنافس بين بعضهم البعض، حتى لو كانت القيم التى تحكمهم هى التعاضد والتعاون بين أفراد فريق العمل الواحد.

المشكلة الرابعة - *الأسلوب الخاطئ: إما أن تكون فلسفة الإدارة لا تتلاءم مع الرؤية والقيم المشتركة، أو أن أسلوبها يتناقض مع تجسيد رؤية وقيم رسالة الحياة.*

وبمعنى آخر نجد أن هذه المشكلة المزمنة تجسد النظام الإقطاعى بصورة أكبر من المشكلات الثلاث الأخرى، وذلك لأن معظم أفراد العمل يتبعون الأسلوب الذى نشأوا عليه فى أداء مهامهم، أساليب معلميهم الذين تعلموا منهم حين كانوا فى بداية حياتهم، سواء فى المدرسة، أو من بين أفراد الأسرة، أو زملاء العمل. إن الأشخاص الذين نتعلم منهم فى

بداية حياتنا يكون لهم تأثير هائل على أسلوبنا، ويرجع ذلك لأن حاجتنا العاطفية والنفسية للقبول تصبح قوية جداً حين نعتمد على أنفسنا بصورة كبيرة، وإذا كان لك أب متسلط، أو حتى سيئ المعاملة، وكان هو فى نفس الوقت الرفيق الوحيد والدائم لك فى حياتك، ستجد أنك، بمرور السنين، تتبع نفس أسلوبه فى الحياة، سواء قبلت ذلك أم لم تقبله.

إننا حين نواجه أحد الأساليب التى نراها تختلف اختلافاً شديداً عن أسلوبنا - مثل أن يكون ذلك الأسلوب مهيناً ونقدياً ومتحدياً - فقد تحدث لنا صدمة نتيجة ذلك، ومثالاً على ذلك، فقد أصيب ابنى چوشوا، حين كان طفلاً فى الثامنة من عمره، بصدمة حين سمع فى نشرة الأخبار أن طفلاً فى مثل سنه هجره والداه وتركاه وحيداً، واستمرت آثار الصدمة لمدة يومين، بعدها جاء يسأل: "كيف يمكن أن يحدث ذلك؟" فهو حتى لم يستطع قبول احتمالية حدوث ذلك، ؛ لأن الواقعة نفسها غريبة عليه تماماً.

حين ينتقل أفراد العمل فجأة إلى مسار جديد تسيّره منظومة جديدة من القيم تتناقض مع أسلوبهم الخاص - والذى قد يكون سلطوياً، أو يكون متساهلاً وديمقراطياً - يكون لزاماً عليهم أن يقوموا بعملية ميلاد جديد، ويتحقق ذلك حال ارتباطهم ارتباطاً شديداً بمنظومة القيم الجديدة؛ حتى يعدوا تصميم برامج العمل التى يعملون بها لتتلاءم مع هذه المنظومة، التى لابد وأن تصبح الدستور الجديد الذى تسير عليه حياتهم الشخصية.

يتأثر أسلوب أفراد فريق العمل، وبقوة، بأسلوب كبار معلمى الإدارة التنفيذية، ومعظم هؤلاء الأفراد يتم توجيههم إلى المناصب الإدارية،

وليس إلى المناصب القيادية ، ونتيجةً لذلك يصبح كل ما يشغل فكرهم هو الكفاءة وغيرها من الأمور المادية ، ولا يلقون بالاً إلى أفراد العمل أو إلى أى مجردات ، مثل المبادئ والقيم ؛ حيث لم يتم توجيههم إلى مثل هذه الأمور .

وفى ظل هذا القدر الهائل من التنوع والتعبئة ، غالباً ما تمثل محاولتك لجعل أسلوبك يتفق مع رؤية وقيم منظمتك تحدياً صعباً ؛ فقد تحتاج لأن تكيف أسلوبك مع هذه العناصر إلى حدٍّ ما ، ولذلك ترجع الأسباب إلى ضرورة وحيوية القيادة المرتكزة على مبادئ ، وإذا كانت شخصيتك ترتكز على مبادئ فسوف تمتاز بقدر كبير من المرونة والسلاسة ، ويظهر ذلك القدر فى تعاملاتك الحياتيةً السطّحية طالما ظل أسلوبك يتفق وهذه المبادئ .

قد يتساءل البعض عما إذا كان من الممكن أن يتعلم كبار المدراء - أو الأفراد الذين يدافعون عن النظام القديم - اتباع أسلوب جديد أو ممارسة خدعة جديدة ، وقد يؤكد البعض على أن أسلوبنا فى الحياة - سواء كنا مطربين أو ممثلين كوميديين أو مدراء - يمثل فى حياتنا أثراً لا يمحوه الزمن ، وكأنه محفور على الصخر . إننى أعتقد ، ورغم أن محاولة تكييف أو تغيير أسلوبنا تعد شديدة الصعوبة ، أن الأمر ليس مستحيلاً ، فأسلوب القيادة الذى نتبعه من الممكن أن يتغير ، ولكن قبل أن نصبح قادرين على القيام بعمل أى تغيير فقد نكون فى حاجة أولاً إلى مجموعة جديدة من المعلمين والمثل العليا والنماذج للاحتذاء بها .

إن إحدى نقاط الجدال والتى استمرت إلى وقتنا الحاضر تدور حول ما إذا كان قادة العمل يُولَدون قادة ، أم يصنعون قادة ؛ حيث أومن بأن

معظمهم يولدون من جديد ليصبحوا قادة، وتتم عملية إعادة الميلاد من خلال تجربة نوع جديد من التعلم، وأيضاً تطبيق المبادئ الصحيحة، ولذا يقوم المدراء العظماء بدور المعلمين، ويساعدون فى عملية تشكيل جيل جديد كامل، وفى القيام بتحول تام، ولكن الثمن الشخصى الذى تدفعه مقابل ذلك يعد باهظاً، فقد تضطر إلى أن تدفع "أربعة أضعاف" ما يجب عليك دفعه، من هنا قد يستوجب عليك التضحية والمعاناة إلى أقصى حد من أجل أن تُحدث تغيرات ذات أهمية.

من الممكن أن تتسامح المنظمة مع العديد من مختلف الأساليب، طالما يرونها جزءاً من نفس المبادئ التى تحكم النظام، ويظل من الحكمة أن تحاول إيجاد محيط للعمل ينسجم وأسلوبك؛ حيث إن أسلوبك سيتفق مع بعض المنظمات، ولا يتفق مع منظمات أخرى، ولذلك تكون فى حاجة إلى تفكير واقعى حكيم من أجل أن تقرر أفضل مكان يناسبك، وما إذا كان أسلوبك سوف يتلاءم مع أسلوب المنظمة، وبينما تقرر، ضع فى اعتبارك إلى أى حد يكون إحداث التغيير صعباً وشاقاً.

المشكلة الخامسة - عجز المهارات: *إما أن يكون الأسلوب لا يتلاءم مع المهارات، أو أن المدراء يفتقرون إلى المهارات التى هم فى حاجة إليها لاستخدام الأسلوب المناسب.*

فى بعض الأحيان يرغب أفراد العمل في تغيير أسلوبهم، ولكنهم يفتقرون إلى المهارات التى تمكنهم من القيام بهذا التغيير؛ فمثلاً، هم لا يعرفون كيف يقومون بتفويض كامل، ولا كيف يستغلون التقمص العاطفى فى كسب آداء الآخرين، ولا كيف يستغلون التعاضد فى

محاولة لإيجاد بديل ثالث، ولا كيف يكسبون اتفاقية للأداء مبنية على مبدأ المنفعة للجميع، ولكن الآن لم يعد الافتقار إلى المعرفة والمهارات يمثل مشكلة مزمنة خطيرة؛ لأننا قد نستطيع التوصل إلى حلول لهذه المشاكل من خلال التعليم والتدريب.

وعلى سبيل المثال، فإن المتزحلقين المبتدئين يستطيعون فى فترة وجيزة تطوير أسلوب معين يلتزمون به، وكذلك تنمية مستواهم المهارى، وجعل المنحدر الجليدى الذى يتزحلقون عليه منطقةً للاسترخاء بالنسبة لهم، ويقومون بكل ذلك رغم افتقارهم إلى المهارات التى تمكنهم من تذليل العقبات التى تقابلهم أثناء التزحلق فى ظروف معينة بصورة فعَّالة. قد يتناسب كل من أسلوبهم ومهاراتهم مع شكل واحد من أشكال الجليد، أو التضاريس، أو الطقس؛ فلا يحاولون تهيئة أىٍّ منهما لما قد يفاجئهم من ظروف مختلفة، وحتى لو توافرت لديهم الرغبة والحافز والقدرة البدنية فإنهم يظلون فى حاجة لتحسين مهاراتهم؛ حتى يصبحوا قادرين على التغلب على العوائق بصورة فعالة.

وبتنمية مهاراتهم قد يجد هؤلاء الأفراد أن رغبتهم فى تغيير أسلوبهم قد ازدادت؛ فمثلاً حين يتوافر لأفراد العمل أداة جديدة لتنظيم الوقت، وكذلك مهارة التدريب عليها فى نفس الوقت، فإنهم فى الغالب يقومون ببعض التغييرات الأساسية فى حياتهم، مستغلين ما توفر لهم للقيام بهذه التغيرات، أو حين يبدأون فى تعلم وتطبيق مهارة التقمص العاطفى فقد يجدون أن تنمية مثل هذه المهارات تعمل على تعزيز أسلوبهم الخاص، وفى الواقع فقد أكد كارل روجرز، مؤسس حركة القدرات البشرية، أن قائد العمل الذى يرغب بالفعل فى مساعدة أفراد العمل على التغيير يجب

أن يتقمص مشاعرهم وعواطفهم، وبالتدريج سيبدأون فى اكتساب نظرة جديدة أكثر تبصراً للأمور، وكذلك الوعى بقدراتهم الجديدة، وبذلك تبدأ عملية التغير فى تنفيذ خطواتها الفعلية.

المشكلة السادسة - *تدنى مستوى الثقة : يتدنى مستوى الثقة بين أفراد فريق العمل، مما يستنفد مخزون رصيدهم الشعورى، وينتج عنه انغلاق قنوات الاتصال بين أعضائه، لتصبح قدراتهم على حل المشكلات محدودة، وتضعُف قوة التعاون والتعاضد التى يقوم عليها أداء فريق العمل.*

يستلزم الحفاظ على مستوى الثقة أن تتسم العلاقات بين أفراد العمل بمستوى من الجودة؛ وبمعنى آخر، فإن مشكلة الثقة مشكلة أزلية، تدور فى دائرة مفرغة، ويظل السؤال قائماً: "من يثق فى الآخر أولاً؟ أنا أم أنت؟" وإذا كنت أنت حاول أن تعمل من أجل تعزيز الثقة بالتخلص من المشاكل الأخرى المزمنة والحادة، فإنك بذلك تعمل على تفاقم خطورة موقفك، ولكن - على سبيل المثال - تعد إحدى أفضل الوسائل لتعزيز الثقة أن تعمل على تأكيد رسالة الحياة ومعالجة المشكلات التى تتعلق بالترابط، أما إذا حاولت تعزيز الثقة فى ظل احتفاظك بأسلوب إدارى ينغلق على نفسه فسوف يشعر أفراد العمل لديك دائماً أنهم يخاطرون بالعمل معك، وأن لا شىء فى كلماتك يُشعرهم بالثقة.

يفسد تدنى مستوى الثقة عملية الاتصال برغم ممارسة التدريب المهارى، ومثالاً على ذلك، فإن المدراء الذين يعملون فى محيط يتدنى

فيه مستوى الثقة عادةً ما يقومون بعقد اتفاقيات خاصة بمستوى الأداء، وعمل مواصفات محددة لكل وظيفة، وتحديد رسائل الحياة التى لا يؤمن بها أفراد العمل، وحيث إنهم لا يؤمنون بها فإنهم لا يستخدمونها أو يعتبرونها دستوراً، وبدلاً من ذلك يحاولون تشكيل سياسة خاصة بهم، وتخطيط إجراءات معينة لتسيير العمل، والاحتفاظ بوظائفهم، والتوصل إلى أهدافهم.

إن مستوى الثقة - أو الشعور "أنى أستطيع أن أثق بك" أو "أنك شخص جدير بالثقة" أو "أنك قادر على الاعتراف بالخطأ" أو "أنك قابل للتوجيه" أو "أنك تتمتع بعقلية متفتحة قادرة على استيعاب أى قدر من التعلم" أو "أنك إذا وعدت، تحفظ وعدك" - لهو مستوى شعورى بَحت، ويمثل أساساً يتم إرساء البناء التنظيمى عليه. إذا كنتَ شخصاً يتسم بالازدواجية الأصولية فلن تكون قادراً على حل مشكلة تدنى مستوى الثقة التى تعانى منها، ولن تستطيع أن تُقصى نفسك عن المتاعب التى تضع فيها نفسك.

تعد الجدارة بالثقة أهم من النزاهة نفسها، برغم أن كلاهما يرتبط معناه بالكفاءة، وبمعنى آخر، قد تكون طبيباً أميناً، ولكن قبل أن أثق بك فإننى أريد أن أعرف إذا ما كنت كفئاً أيضاً. إننا فى بعض الأحيان نصُبُّ تركيزنا على النزاهة، ولا نهتم اهتماماً كافياً بالكفاءة الشخصية أو الأداء المهنى، وإن الأشخاص الذين يتصفون بالأمانة، وفى نفس الوقت بعدم الكفاءة فى نطاق خبرتهم المهنية، لا يستحقون الجدارة بالثقة.

المشكلة السابعة - *الافتقار إلى النزاهة : إن القيم لا تعادل العادات ، كما أنه ليس هناك رابط بين ما أقدر قيمته وأؤمن به ، وما أفعله .*

إن كان شخص ما يفتقر إلى النزاهة ، فمن أين له بالقدرة على تخزين رصيد من المشاعر والعواطف؟ وكيف له أن يصبح جديراً بثقة الآخرين؟ ومن أين له بالقدرة على تكييف أسلوبه ليتلاءم مع متطلبات المسار الجديد للعمل؟ وكيف يتأتى له صنع محيطٍ للعمل يمتلئ جوه بالثقة الحقيقية؟

وإن كانت شركة ما تفتقر إلى النزاهة ، فكيف لها أن تُرضى عملاءها؟ وكيف لها أن تحتفظ بأفضل موظفيها؟ وكيف لها أن تساير ظروف العمل؟

إن الشخص الذى يفشل فى أن يسيّر حياته على منظومة من القيم من المحتمل أنه لا يحظى برسالة خاصة فى الحياة ، وبدون رسالة واضحة ومرتكزة على قيم سوف تتسم عاداتنا بالعشوائية ، وبالطبع أيضاً قد يكون لنا رسالة خاصة فى الحياة ولكننا نفشل فى أن نسير حياتنا على نهجها ، وبذلك نتصف بالنفاق والازدواجية .

ولا يختلف النفاق الجماعى التعاونى عن ذلك النفاق الفردى ، إلا أنه مركب ؛ حيث يتسم به عدد من الأفراد يجمع بينهم التعاون ، ولذلك يرجع السبب فى أننا حين نكتشف واحدة من السبع مشكلات المزمنة أو أكثر داخل منظمة ما - وحين يرغب كبار المدراء التنفيذيين فى إلقاء اللوم على كل فرد وكل شىء سواهم ، ويحمِّلونهم مسؤولية وقوع هذه المشكلات - فإننا نطلب من كبار المدراء التنفيذيين أن يلقوا نظرة فى المرآة ، ثم يقوموا بتعريف أحد المصادر الأولية داخل المنظمة ، ليعرفوا أنهم ليسوا فى حاجة للنظر إلى أى شخص آخر ، أو إلى إلقاء أى سؤال

سوى سؤال واحد فقط، وهو: "هل أتصف أنا نفسى بالنزاهة؟".

معالجة المشكلات أمر ممكن

تُعد معالجة هذه المشكلات السبع المزمنة أمراً ممكناً، إلى جانب أنها شائعة الحدوث؛ فطريق المنافسة محفوف بالعديد من المخاطر التى تواجهها أنت نفسك، والنجاح فى مجال العمل هو أمر نسبى، ولا يقاس بالمقارنة مع أحد المثل العليا؛ مثل قيمة التفوق، بل إنه يقاس بالمقارنة مع التنافس، وبما أن معظم المنظمات تعانى من كل تلك المشاكل بدرجات متفاوتة، فإن أفراد العمل يتعلمون معايشة هذه المشاكل المزمنة طوال حياتهم المهنية، حتى ولو طالت مسيرتهم الوظيفية، إلى أن تحتد عليهم آلام هذه المشكلات.

إننى واثق من أن المدراء الذين تتسم عقولهم بالتفتح والاستنارة قادرون على معالجة هذه المشكلات السبع المزمنة، ليس فقط معالجة أعراضها، بل إلى جانب قدرتهم على صنع مجتمعات أفضل، ولكن حتى تسنح لهم فرصة القيام بذلك يجب عليهم أولاً تغيير ما تنطوى عليه قلوبهم، وتعزيز الثقة، ومراجعة هيكل وأنظمة العمل، وبالفعل يحاول معظم قادة العمل تأدية هذه المهام وتحقيق هذه الشروط، وذلك من خلال محاولاتهم بناء منظمة قادرة على استدرار الربح، مزودة بالمعلومات الكافية، تتمتع بمختلف المهارات، وتمتاز بإنتاجية عالية، ويجمع بين أفرادها التعاون والتعاضد، وتتسم بالجودة فى مستوى الأداء، ومن هنا يبدأ هؤلاء القادة تقدير قيمة أفراد العمل بنفس القدر الذى يقدرون به قيمة الأرباح، ولا يفرقون فى ذلك ما بين كبار الموظفين وصغار الموظفين.

الفصل السادس عشر

تغيير تصورك الذهنى للإدارة

لقد قال ڤيكتور هوجو ذات مرة: "لا يوجد شىء أقوى من فكرةٍ اختمرت فى الذهن وحان وقت تنفيذها".

فعندما هز كتاب "البحث عن التميز" أرجاء أمريكا كان هذا إشارة واضحة إلى أن فكرة هذا الكتاب قد آن أوانها، وأنه قد حان الوقت للتميز. نعم، لقد آن الأوان لكثير من الأفراد والشركات أن يقوموا بطفرة هائلة فى أدائهم، وأن يجروا تعديلات مفيدة على عاداتهم، وتغييرات جوهرية على أساليبهم وإلا أصبح ما يقومون به أمراً عادياً، ولكن ليس الأمر مجرد كلمات نتفوه بها.

والسؤال الذى يفرض نفسه الآن هو "كيف؟" كيف نصبح أكثر فاعلية؟، ولقد تبين لى أنه إذا ما أردت أن تحقق تقدماً نوعياً بطيئاً فلتغير من سلوكك وطريقة أدائك. ولكن إذا ما أردت إحداث تغييرات جذرية، وأعنى بها تغييرات جوهرية مثيرة تحدث تحولاً وانقلاباً، سواء على مستوى الأفراد أو الهيئات فإن عليك تغيير نطاق وإطار مرجعيتك؛

أى عليك أن تغير الطريقة التى ترى بها العالم، وكذلك نظرتك للآخرين، ومفهومك عن الإدارة والقيادة، وفلتغير من تصورك *الذهنى*، من خططك وأساليبك فى فهم وإيضاح أوجه معينة للواقع، فكل الإنجازات العظيمة ما هى إلا تغيير لأساليب التفكير القديمة، فما أن يتغير الأسلوب تتفتح آفاق جديدة للحكمة ونفاذ البصيرة وفهم الأمور، مما ينتج عنه تغير هائل فى الأداء، ولتأخذ هذه الأمثلة الثلاثة، والتى أسوقها لك من التاريخ:

* فعلى مر العصور فتكت الأوبئة والأمراض بمئات الآلاف من البشر، ففى الحروب نجد أنه فى مقابل كل فرد يموت فى ساحة القتال يفقد عشرات الآلاف حياتهم بسبب المرض والعدوى، وكذلك عند الولادة تفقد آلاف الأمهات والأطفال حديثو الولادة حياتهم، ولقد كانت المشكلة تكمن فى إدراك الأطباء البطىء لفكرة التحول فى الأسلوب، والتى مفادها أن عملية التخمر والتعفن والعدوى والمرض قد تسببها بكتيريا لا ترى بالعين المجردة، وظلت الحال على ذلك حتى ظهر لويس باستير فى فرنسا واجناز فيليب سيميلويس فى المجر وآخرون ممن أعادوا صياغة أذهان الأطباء؛ فحققت العلوم الطبية بذلك نصراً هائلاً وطفرة ملموسة فى مجال المرض والعدوى.

* لقد كان الفضل يرجع إلى تغيير التصور الذهنى فى ميلاد تلك البلاد التى تنعم بالحرية والاستقلال، فعندما كتب توماس چيفرسون فى "إعلان الاستقلال" أن الحكومة ترفع يدها عن إرادة الشعب ولا تفرض عليه آراءه، كان هذا إيذاناً من چيفرسون وهؤلاء الذين وقَّعوا على الوثيقة بإرساء دعائم نظام جديد للحكم، فلن تكون هناك سلطة على

هذه الأرض تحكم بقبضة من حديد، كما لن تفرض أية سيادة على هذا الشعب، ولن يختار الحكام والمسؤولون إلا بإرادة الشعب، ومن هنا فقد تمخض هذا المنهج عن أكثر الشعوب تمتعاً بالحرية، وكذلك أكثر الشعوب التى عرفها العالم رفاهية على مدار التاريخ.

* إن اتباع المنهج الخاطئ قد أعاق أمماً بأسرها؛ ففى عام ١٥٨٨ كانت أسبانيا أقوى دولة فى أوروبا، وكانت خزائنها تزخر بسبائك الذهب التى كانوا يجلبونها من العالم الجديد، وكان أسطولها من أعتى الأساطيل فى البحار السبعة، إلا أن الإنجليز لم يرهبوهم، ولما بدأ الأسطول الأسبانى العظيم يتهاوى ورست بقاياه فى الموانى كان هذا دلالة واضحة على أن التصور الذهنى للأمور قد تغير وأصبح البحارة الإنجليز، بما يتمتعون به من مهارة وإبداع وبما يملكون من سفن سريعة، أمراء البحار.

وفى هذه الأيام نشاهد تحولات مشابهة فى عالم التجارة، ويرجع بعضها لأسباب متشابهة؛ فإن بعضاً من كبرى المؤسسات فى العالم قد وضعت ثقتها فيما تملك من احتياطات نقدية سائلة وأصول رأسمالية وتكنولوچيا واستراتيجيات ومنشآت، وذلك على سبيل المثال مثلما تفعل بعض الشركات الأسبانية، إلا أن هناك بعض الشركات الصغرى والتى تتبع أسلوباً مختلفاً يناسب السوق الحالية بشكل كبير - تقلل من شأنها ولا تثق بما عندها فى صراعها على اجتذاب العملاء.

ولتمعن النظر فى التحولات التى تطرأ على تصوراتك الذهنية فى الحياة، فإذا ما كنت متزوجاً فلتتذكر كيف كان حالك حينما كنت عزباً. ما الذى حدث لنظرتك للحياة حالما تزوجت؟ وإذا ما كنت قد التحقت

بالقوات المسلحة فلتتذكر حينما تغير لقبك ورتبتك لما تدرجت فى المناصب حتى أصبحت ضابطاً، سوف ترى عالماً جد مختلف، وسوف تنظر إلى مسؤولياتك ومهامك بشكل مختلف، وسوف تنظر إلى الحياة بتصور ذهنى جديد مما ينتج عنه تغيرات جوهرية مثيرة، وإذا ما كنت جداً فلتتذكر أول مرة ولد لك فيها حفيد. ساعتها نوديت باسم جديد وأصبح لك دور لم تلعبه من قبل.

حينما يصبح لك اسم ودور جديدان، وكذلك تصور ذهنى مختلف عن ذى قبل، فإن سلوكك وأساليبك لتختلف بشكل كبير، وفى الواقع، فإن أسرع طريقة لتغيير أسلوب شخص هى أن تغير اسمه والدور المنوط به.

أتذكر أول يوم أصبحت فيه مديراً؟ ألم تر كل شىء بشكل مختلف؟ لقد كانت انقلابة هائلة، حتى إن نفس المشاكل التى كنت تشكو وتعانى منها من قبل أصبحت تنظر إليها بشكل مختلف لما أصبح منوطاً بك حل هذه المشكلات.

كما أن الأزمات يمكن أن تحدث تغييراً فى التصور الذهنى، حيث إن هذه الأزمات تجبرنا على تحديد أولوياتنا فى الحياة، وأسوق لك المثال التالى: فعندما كان أنور السادات رئيساً لمصر أقسم أمام الملايين من الشعب عبر شاشات التليفزيون قائلاً: "لن أصافح أى فرد من الإسرائيليين أبداً طالما أنهم يحتلون شبراً واحداً من الأراضى العربية أبداً، أبداً، أبداً!" وكانت الجماهير تردد "أبداً، أبداً، أبداً!".

إلا أن الرئيس محمد أنور السادات كان يعلم فى قرارة نفسه أنه يعيش

فى عالم محفوف بالمخاطر، يعتمد كل فرد فيه على الآخر، ولحسن حظه فقد تعلم من ذى قبل أن يتصرف من صميم عقله ووجدانه لكى يحدث تغييراً فى تصوره الذهنى، وذلك حينما كان شاباً حين اعتقل فى زنزانة منفردة فى سجن القاهرة المركزى. لقد تعلم كيف يحقق توازناً فى حالته الذهنية والمزاجية، وأن ينظر إلى البرنامج الذى رسمه فى مخيلته بعيداً عن الواقع الذى يعيشه، وكذلك أن يحدث تغييراً داخل نفسه؛ لكى يرى الموقف كله بشكل مختلف، ولقد أدى ذلك به فى النهاية إلى مبادرة السلام الجريئة التى لم يسبق لها مثيل بالقدس، وإلى عملية السلام، والتى أدت فى النهاية إلى اتفاقية كامب ديفيد.

وأعتقد أننا إذا ما ركزنا اهتمامنا على الأساليب وعلى ممارسات بعينها أو على قائمة من الأعمال أو على الضغوط الحالية فقد نحرز تقدماً بسيطاً، ولكن إذا ما أردنا أن نخطو خطوات واسعة فإننا فى حاجة إلى أن نغير أسلوبنا، وأن ننظر إلى الأوضاع والمواقف بشكل مختلف تماماً.

أربعة تصورات للإدارة

أود أن أقدم لكم أربعة تصورات رئيسية للإدارة، وأعتقد أنه على الرغم من أن كل واحد منها له مزايا إلا أن ثلاثة منها بها عيوب كثيرة؛ لأنها مبنية على مزاعم وافتراضات باطلة عن طبيعة البشر.

التصورات الأربعة

الحاجة	الرمز	الذهنى	المبدأ
حسية - اقتصادية -	المعدة	السلطة العلمية	العدل
اجتماعية - عاطفية -	القلب	العلاقات الإنسانية (السلطةالرحمية)	الرفق واللين
نفسية	العقل	المورد البشرى	استخدام وتنمية الموهبة
روحية	الروح (الفرد بأكمله)	القيادة المرتكزة على المبادئ	المعنى

* *أولاً : تصور الإدارة العلمية* . باستخدامنا لهذا التصور فإننا نرى الأفراد كمعدات فحسب (كيانات اقتصادية) وإذا كانت تلك نظرتى لمن يعملون معى فإنَّ مهمتى كمدير هى أن أدفعهم للأمام، وأن أسوقهم باتباع سياسة العصا والجزرة؛ حيث أقدم لهم الجزرة أمامهم لكى أحفزهم وأشوقهم وأهديهم إلى ما ينفعهم ويفيدهم، وتكون العصا من خلفهم، ولتلحظ إذا ما كنت أنا المتحكم، فإننى بذلك أملك زمام الأمر كله، كما أكون متفرداً عن الجميع، ومن هنا فإننى أعلم ما يصلح الآخرين ويفيدهم؛ لذا فسوف أقوم بتوجيههم وقيادتهم متبعاً سياسة العصا والجزرة، وبالطبع فعلىَّ أن أكون عادلاً معهم فى توزيع المكافآت والحوافز، ولكن فى النهاية يكون الأمر مصمماً لكى يلبى احتياجات مَعدة شخص بعينه.

* إن كلمتى "الحاجة" و "التصور الذهنى" تستخدمان فى هذا الشكل السابق بصورة أقل تحديداً؛ فالعمود المعنون بكلمة "الحاجة" يمكن بسهولة أن يستبدل بكلمة "التصور الذهنى" وبالمثل، ولأن الأسلوب الإدارى عادة ما ينبع من التصور الذهنى، فإن العمود المعنون بكلمة "التصور الذهنى" يمكن أن يستبدل بكلمة "الأسلوب".

إن الافتراض المرتبط بهذا التصور الذهنى فيما يتعلق بطبيعة البشر هو افتراض *الرجل الاقتصادى*، وهذا يعنى أننا دائماً مدفوعون بسعينا الدائب لتحقيق الأمان الاقتصادى. إن المدير الذى يطبق هذا الافتراض عادة ما ينتهج سياسة العصا والجزرة، وإذا ما كان هذا الافتراض صحيحاً فسوف يستجيب الأفراد بانسجام لهذه الدوافع وذلك ليحصلوا على رزقهم أو ليوفروا سبل العيش لأسرهم.

وسوف يكون أسلوب الإدارة متسلطاً؛ فالمدير المتسلط هو الذى يتخذ القرارات ويصدر الأوامر، وعلى العاملين أن يمتثلوا ويتعاونوا وأن يؤدوا ما عليهم كما يطلب منهم؛ حتى يحصلوا على المحفزات الاقتصادية والمزايا الأخرى، وهناك كثير من المنظمات والمدراء يتبعون هذا الافتراض، ومن آن لآخر يقومون بالتفوه بكلام معسول حول وجهة نظرهم فى طبائع البشر، إلا أنهم وفى قرارة أنفسهم ليدركون أنهم يستخدمون هذه المكافآت والمزايا كى يجعلوا موظفيهم يسلكون السلوك الذى يبغونه.

ثانياً: تصور العلاقات الإنسانية. إننا نقر ونعترف بأن البشر ليسوا مجرد معدات، ولكن لهم قلوب أيضاً (فهم كيانات اجتماعية). إن البشر يملكون مشاعر وأحاسيس، ومن هنا فإننا لا نعاملهم بالعدل فحسب وإنما نعاملهم بالرفق واللين والأدب ودماثة الخُلُق، ولكن قد لا يعنى هذا إلا مجرد الانتقال من السلطة المجردة إلى السلطة الرحيمة؛ لأننا في هذا التصور لا نزال القلة التى تمسك بزمام الأمور، إلا أننا نعامل من يعملون معنا بلطف ولين مع المساواة، وإن الافتراض المرتبط بهذا التصور هو افتراض (الإنسان الاجتماعى الاقتصادى) فنحن ندرك أن

البشر بالإضافة إلى احتياجاتهم الاقتصادية، فإنهم بحاجة إلى أمور اجتماعية؛ كأن يعاملوا بشكل طيب، وأن يحظوا بحب واحترام، وأن يشعرهم رؤساؤهم بالارتباط والانتماء. إن هذه النظرة للطبيعة الإنسانية هى أساس لحركة العلاقات الإنسانية.

إلا أن الإدارة بهذا الافتراض لا تزال تمسك بزمام الأمر كله، ولا تزال تتخذ القرارات وتصدر الأوامر، إلا أن المدراء الذين يلقون بالاً للعلاقات الإنسانية يحاولون على الأقل أن يخلقوا فريقاً متناغماً أو يبثوا الروح فى شركتهم، وأن يتيحوا فرصة لمن يعملون معهم على أن يتعارفوا وأن يتقاربوا من خلال المواقف الاجتماعية وعقد اللقاءات الترفيهية. إن المدراء الذين يتبعون هذا الافتراض قد يصبحون على قدر من السماحة والرفق واللين، وذلك لأنهم فى حاجة ماسة إلى أن يشعرً موظفوهم بالانتماء إليهم، كما أنهم يتوقون إلى أن يحبهم الآخرون وأن يعرفوهم، كما أنهم يكرهون أن يفرضوا أى معايير صارمة أو أى أعباء على الآخرين، إلا أن كثيراً من المدراء ليقعون فى حيرة خاطئة؛ حًيث يقولون: "إما أن نكون صارمين أو متهاونين، إما أن نكون أقوياء أو ضعفاء، وإذا لم نحكم قبضتنا على الآخرين فسوف يمسك شخص آخر بزمام الأمور ويتحكم بنا، ومن هنا فإن السلطة المطلقة هذه لن تثمر عن سماحة أو رفق أو لين. إن المدراء الذين يؤمنون بهذا الافتراض الاجتماعى الاقتصادى سوف يخرجون من هذه الحيرة وهذا الانقسام، وذلك باتباعهم لأسلوب الإدارة الذى يقوم على السلطة الرحيمة، والمدير أو الحاكم الرحيم كالأب الحانى على أبنائه، يعرف ما ينفعهم ويرعاهم ويقوم على خدمتهم طالما أنهم يمتثلون لأوامره ويحققون آماله

وطموحاته، وإذا ما شقوا عصا الطاعة فإنه ينظر إلى ذلك على أنه تمرد أو جحود أو نكران للجميل، ولسان حاله يقول: "بعد كل ما فعلته من أجلهم، انظر ماذا يفعلون بك".

ثالثاً: تصور المورد البشرى. إننا هنا لا نعمل على أساس العدل والرفق واللين فقط وإنما على الكفاءة أيضاً، وفى هذا التصور تلقى المشاركة اهتماماً كبيراً، ونحن ننظر إلى الأفراد على أنهم يملكون عقولاً بالإضافة إلى المعدات والقلوب، وبمعنى آخر، فإن البشر هم كيانات لها تفكير وإبداع. وبهذا المدى الواسع من فهم الطبيعة البشرية نبدأ فى الاستفادة بشكل كبير من مهارات الأفراد ومواهبهم وسرعة بديهتهم وإبداعهم وخيالهم، كما سيزيد اعتمادنا على الآخرين وتكليفهم بمهام؛ ليقوموا بها مدركين أنهم سيقومون بما يجب عليهم فعله إذا ما كُلِّفوا بتحقيق هدف معين، وتتغير نظرتنا لهم، فتراهم على أنهم الأساس وليس على أنهم أصول رأس المال أو على أنهم ثروات ملموسة، ولكن علينا أن ننظر إليهم على أنهم بشرٌ، لهم قلوب وأذهان، وسنبدأ فى البحث عن طريق لخلق بيئة مثالية ومحيط يستفيد من مهاراتهم ومواهبهم، ويطلق العنان لطاقاتهم وإبداعاتهم. إننا نقدر رغبة الآخرين فى الإسهام والمشاركة بشكل فعال، كما أنهم يتوقون إلى أن تُنمَّى مهاراتهم وأن يستفاد منها وأن تلقى احتفاءً وترحيباً.

وفى هذه الحالة فإننا ننظر إلى البشر على أنهم كيانات نفسية أيضاً، وهذا يعنى أنه بالإضافة إلى الحاجة إلى الأمان الاقتصادى والارتباط الاجتماعى بالشركة فإن الأفراد فى أشد الحاجة إلى النمو والتطور، وأن يساهموا ويشاركوا بفاعليةٍ وإبداعٍ فى تحقيق الأهداف المرجوة، وإن

المدراء الذين يتبعون هذا الأسلوب والتصور ينظرون إلى من يعملون معهم على أنهم كنوز تحوى الكثير من المهارات والمواهب والطاقات الكامنة، ويكون هدف هؤلاء المدراء هو أن يحددوا ويطوروا هذه القدرات والطاقات لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: القيادة المرتكزة على المبادئ، وفى هذا التصور فإننا نتعامل مع العدل والرفق واللين والكفاءة والفعالية. إننا نتعامل مع الفرد ككل، ولا ننظر إلى العاملين على أنهم موارد أو أصول رأس المال أو على أنهم كيانات اقتصادية واجتماعية ونفسية فحسب، وإنما على أساس أنهم كيانات روحية أيضاً؛ فهم يريدون أن يفعلوا شيئاً له معنى، كما أنهم لا يرغبون فى أن يعملوا من أجل هدف غير ذى معنى، حتى وإن كان هذا العمل يشحذ طاقاتهم وقدراتهم وينميها بدرجة كبيرة، فلابد من وجود أغراض تسمو بهم وترقى بمهاراتهم ومواهبهم حتى يخرجوا أفضل ما بداخلهم.

وباستخدامنا لهذا التصور فإننا نقوم بالإدارة عن طريق مجموعة من المبادئ المتفق عليها، وتلك المبادئ هى القوانين الطبيعية والقيم الاجتماعية السائدة التى كانت سمة مميزة لكل مجتمع عظيم وكل حضارة مسؤولة عبر القرون الماضية، وتظهر هذه المبادئ فى صورة القيم والمبادئ والمثل والأعراف والتعاليم التى تسمو بالفرد وترقى به وتحقق له ذاته وتشد عضده وتلهم روحه.

إن المدراء الذين يرتكزون على المبادئ يرون أن موظفيهم يملكون القدرة الإبداعية والمهارة والاستعداد لأداء العمل أكثر مما تتطلبه وظيفتهم أو أكثر مما تمدهم به هذه الوظيفه من مهارات وقدرات، وإن الموظفين

دوماً يصرخون: "ثقوا بنا"، وإن مبدأ شركة كشركة IBM هو إيمانها الراسخ بكرامة وقدرات الفرد، فإذا ما اتَّبعتَ التصور المرتكز على المبادئ فسوف يكون لديك برهان يدعم إدراكك الجديد لهؤلاء الأفراد، وإذا ما وثقت بهم فسوف يعملون جاهدين على أن يكونوا عند حسن الظن بهم.

إن كل فرد يطلق العنان لإبداعه إذا ما تعلق الأمر بأهدافه وأحلامه، وكثير من هذه الطاقة يتم توجيهه إلى صالح الشركة أو المؤسسة، وأى تعاون سلبى يعد إهداراً كبيراً للموهبة الإنسانية، وهناك تركيبة للتعاون الإيجابى والبناء، ألا وهى ارتباط + صبر = التزام. يجب على الموظف الذى يقدم خدمات للعميل أن يعامل بنفس الاحترام الذى يحظى به العميل، وليس هناك شيء مادى على وجه الأرض يمكن أن تشترى به المؤسسة التزام عامليها وارتباطهم بها طواعية، فإن بإمكانك أن تبتاع من شخص يده وجسده ليعمل معك، ولكنك لن تستطيع شراء قلبه وعقله.

ويقول توم بيتر أنه إذا ما ابتعد مركز السلطة عن القلة المتسلطة - مهما كانت درجة تسامحهم ولطفهم - فإن كل شخص فى المؤسسة سوف يشعر بالمسؤولية والارتباط الوثيق بهذه المؤسسة.

وتحتاج نظرتنا للإدارة والقيادة إلى تغيير بمقدار مائة وثمانين درجة، ولقد كانت هناك عدة نماذج وتعبيرات مجازية تطلق على المدير فى الماضى، حيث كان يوصف بأنه رجل شرطة أو حكم فى مباراة أو أحد أعوان الشيطان أو القاضى أو شخص لا يرضى عن أى شيء، والكلمات التى ينبغى أن يوصف بها المدير فى أية شركة متميزة؛ هى: المدير، القائد، الباعث على البهجة والفرح، المدرب، المنسق، وراعى الأبطال،

وفى الواقع فإن ما يتلقاه المدراء من دعم وتأييد، كانا - وللأسف - مفقودين، لينبع من العاملين والموظفين.

إن الأفراد ليتوقون إلى المشاركة فى تحقيق أهدافهم، فهم يريدون أن يكونوا جزءاً من عمل يرقى بمهاراتهم الفردية، كما أنهم لا يرغبون فى عمل غير ذى مغزى، حتى وإن كان هذا العمل سيرتفع ويسمو بقدراتهم الذهنية، فهم يركزون كل اهتمامهم على مبادئ وأهداف ترقى بهم وتسمو بقدراتهم وتنمى مواهبهم وتلهمهم وتشجعهم على أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق هذه المبادئ والأهداف.

وإننى عادةً ما أسأل الآخرين عمَّا إذا كان لديهم استعداد لقبول عمل طبيعته أن يقوم الواحد منهم بحفر حفرة ثم ردمها مرة أخرى لمدة ثمانى ساعات ، على مدى خمسة أيام أسبوعيّاً، حتى يصل إلى سن المعاش فى الخامسة والستين براتب قدره مليون دولار سنويّاً مع زيادة سنوية لتضاهى غلاء المعيشة.

ويعتقد البعض أنهم إذا ما قَبِلوا هذا العمل، فسوف تتحسن حالتهم الاقتصادية، إلا أنهم سوف يصلون إلى حد الجنون بعد عدة سنوات، على الرغم مما يحققونه من انتعاش اقتصادى، أو على الرغم من محاولاتهم الاستفادة من وقتهم وأموالهم فى عمل خارج مهمة الحفر هذه، فلا يعيش الإنسان بالخبز وحده، إلا أنه قد يضطر إلى ذلك، فلا يجد أمامه إلا قبول مثل هذه المهام.

وتبرز هذه النظرة الشاملة للطبيعة البشرية الحاجة إلى جعل أى عمل يتميز بروح التحدى؛ ليشعر من يقوم به بأنه يحقق ذاته. إن المدراء الذين يهتمون بالمبادئ ويركزون عليها يحاولون القضاء على رقابة العمل

وإيقاعه الذى يسير على وتيرة واحدة، وذلك لكى يتيحوا الفرصة لمن يعملون معهم بأن يفخروا بما يقومون به من عمل، كما أنهم يشجعونهم على المشاركة فى اتخاذ القرارات، وكذلك فى الأمور الهامة الأخرى، وفى حقيقة الأمر فإنه كلما كان القرار ذا أهمية وكلما زادت التحديات التى تنبع من المشكلة كلما زادت محاولات المدراء لشحذ مهارات الكوادر البشرية التى تعمل معهم، كما أنهم يسعون باستمرار إلى توسيع المساحة التى يمارس فيها موظفوهم عمليتى ضبط النفس وتوجيهها حتى يسموا بقدراتهم ويشحذوا مهاراتهم ويرقوا بحكمتهم ونفاذ بصيرتهم.

إن معظم التقارير التى تعدها الشركات والمؤسسات لتبين أن الموظفين يتوقون إلى أن يلتزم مديروهم بالمبادئ، فهم يريدون أن يكون لحياتهم مغزى ومعنى، كما أنهم يودون أن يعاملهم رؤساؤهم بكل ود واحترام، ولكن يودون من مديريهم أن ينتهجوا نهج التصور الذهنى للعلاقات الإنسانية، وبمعنى آخر، فإن الموظف يقول للمدير: أود منك (وأنت فى عليائك) أن تطلب رأيى، ولكننى أرغب فى (أن تتنازل) وتقبل رأيى وتعمل به، وأن تعمل جاهداً على تحقيقه، ولتكن متعاوناً، وتمد لنا يد الدعم والمساعدة ولتَسر على هذا الدرب" .

إن التصور الذهنى للإدارة العلمية (المعدة) يقول: "ادفع لى راتباً مرضياً" ويقول تصور العلاقات الإنسانية (القلب): "عاملنى جيدا" كما يقول تصور المورد البشرى (العقل): "أحسن استغلالى والاستفادة منى" ويقول تصور القيادة المرتكزة على المبادئ (الروح، الفرد بأكمله): "فلنتحدث عن وجهات النظر والمهام والأهداف والأدوار. إننى أريد أن أسهم بشكل فعال" .

وأعتقد أن علينا أن ننتهج تصور القيادة المرتكزة على المبادئ، والذى لا يقوم فقط على مبادئ العدل والرفق واللين والاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات، وإنما يقود هذا التصور إلى طفرات هائلة فى زيادة فعالية الأفراد والشركات والمؤسسات أيضاً.

الفصل السابع عشر

مزايا التصور الذهنى للقيادة المرتكزة على المبادئ

لقد كنت أعمل مع فريق من التنفيذيين بإحدى المؤسسات التى يبلغ رأس مالها عدة مليارات، وتقع فى دالاس بولاية تكساس، ولقد سألتُ هؤلاء المدراء: "هل لديكم رسالة فى الحياة وهدف تودون تحقيقه؟"

وبشىء من التردد أجابوا علىَّ فقالوا: "إن هدفنا هو أن ندعم مالكى الشركة ونزيد من رؤوس أموالهم" فقلت لهم: "هل تقومون بكتابه هذا الهدف وتعليقه على الحائط لكى تشجعوا عملاءكم وموظفيكم؟"

فأجابوا: "حسناً، فكما تعرف، فإننا شركة مملوكة للقطاع الخاص، إلا أننا لا نفعل ولا نقوم بمثل هذا العمل المثالى. أو ليس هذا الذى نقوم به هو ما تنبنى عليه الأعمال التجارية برُمَّتها - وهو أن نجنى الأموال الطائلة؟".

فقلت لهم: "إننى أوقن بأن هذا الغرض الذى ذكرتم هو من أهم الأغراض، ولكننى سأصف لكم فِكركم هذا".

وقلت لهم: "إن فكركم هذا ليوصف بأنه صراعات جماعية

ومنافسات بين الإدارات ومجموعات فرعية ترتكز على قضايا فلسفية رئيسية ومهاترات وانتقادات، كما يقوم هذا الفكر على الأمور الظاهرية الشكلية التى تبدو للعيان دون التركيز على الجوهر، ثم بعد ذلك وصفت ما يقومون به من عمل: حيث إن هؤلاء المدراء يعملون مع أناس يؤدون مهامهم على محورين: تحقيق المصالح الراسخه والمتأصلة فى أذهان مدراء الإدارات المختلفة، وكذلك عقد المنافسات الخاصة وإعطاء العلاوات والترقيات بصفة مستمرة لتحقيق أعلى معدلات للبيع.

فقالوا لى: "كيف عرفت كل هذا؟ " .

فقلت لهم: "أنتم الذين أخبرتمونى بذلك، فإنكم لا تتعاملون إلا مع الاحتياجات الاقتصادية للأفراد، وذلك على أساس من الافتراضات الخاطئة، وهذا هو ما يجعل كل فرد يبحث عن مكان آخر؛ ليلبى فيه احتياجاته الأخرى؛ ولكى يشعر بأنه يشارك فى العمل بفاعلية وتأثير" .

فقالوا: "حسناً، فماذا تقترح علينا؟ " .

وعندئذ قدمت لهم تصوراً جديداً للإدارة، وخلال حديثى معهم بدأوا يدركون الحاجة الماسة للتغيير الجوهرى فى فكرهم وسياستهم، ثم سألونى: "كم نستغرق من الوقت لكى نصلح من أمرنا؟ " .

فقلت: "كما تعلمون فإن هذا يعتمد على مدى ما يلحقه فكركم هذا من إيذاء وضرر بالآخرين، فإذا لم يكن هناك ضرر فلستم فى حاجة إلى التغيير، وإذا كان هناك ضرر حسى أو معنوى من خلال الظروف المحيطة أو من خلال حالة العاملين النفسية، وكذلك إذا ما كان هذا الضرر أو الإيذاء واضحاً جلياً فى فكركم، فحينئذٍ أنتم فى حاجة إلى التغيير، كما

يمكنكم أن تعدوا تقريراً عن أهدافكم ورسالتكم فى الحياة، وأن تُضمنوا فى هذا التقرير الأسلوب والبناء والأنظمة التى ستتبعونها، وقد يستغرق كل هذا عاماً أو عامين".

فقالوا: "إن هناك شيئاً يغيب عنك ياستيفن. إننا نعمل بإيقاع سريع وسوف نقوم بإعداد كُل ما ذكرت فى غضون أسبوع واحد".

ما الذى كان يشغلهم بشكل كبير؟ - وأعنى ماذا كان تصورهم الذهنى؟ - لقد كان شغلهم الشاغل هو الأشياء المحسوسة الملموسة التى يمكنهم أن يبيعوها أو يشتروها على مدى أسبوع، إلا أنه لم تكن لديهم القدرة أو الفكر السليم لخلق فريق عمل متجانس، وذلك لأنهم كانوا يتبعون تصوراً خاطئاً فى الإدارة.

ولكى أساعدكم فى أن تقوموا بتحليل ما تقومون به من عمل، وأن تحققوا أهدافكم المرجوة - فإننى أنصحكم بأن تتبعوا تصوراً يصف بشكل أكثر تحديداً طبيعة المؤسسات والشركات، وإننى أطلق على هذا التصور الذهنى "تصور القيادة المرتكزة على المبادئ (PCL)

كلمة واحدة تبدأ بحرف "P" وثمانٍ أخرى تبدأ بحرف "S".

* كلمة *People* وتعنى الأفراد.

إن تصور القيادة المرتكزة على المبادئ لا يقوم على كفاءات الهيكل التنظيمى أو الأسلوب والأنظمة الإدارية وإنما يقوم على فعالية الأفراد والموظفين، ويدرك هذا التصور أن الأفراد هم أعلى وأغلى قيمة؛ لأنهم هم الذين يضعون البرامج وينتجون كل شىء على كل المستويات

الشخصية والجماعية والإدارية والتنظيمية، وإن التصور الذى تتبعه المؤسسة ما هو إلا إظهار للأسلوب الذى ينظر به الأفراد لأنفسهم وزملائهم فى العمل ولمؤسستهم أيضاً.

وفى تصور القيادة المرتكزة على المبادئ فإنك ترى أن الأفراد يمثلون المستوى الجماعى، وأن المبدأ الأساسى فى هذا التصور هو الثقة.

فالثقة هى أساس لكل العلاقات والمؤسسات الفعَّالة والمؤثرة، فبدون تصور يقوم على قدر كبير من الثقة، لا يمكن للتفاعل والشراكة أن يتحققا أو أن يستمرا.

تصور القيادة المرتكزة على المبادئ

أربعة مستويات ومبادئ رئيسية

تصور القيادة المرتكزة على المبادئ

أربعة مستويات		**مبادئ رئيسية**
١ - فردى		جدارة الموظفين بالثقة
٢ - جماعى		الثقة
٣- إدارى		تحويل السلطة للموظفين
٤ - تنظيمى		الانحياز إليهم

محيطات العمل

فلماذا إذاً يعتبر مستوى الثقة على مدار التاريخ منخفضاً فى معظم المؤسسات؟. السبب هو أن الثقة ليست نتيجة لأمر تصدره المؤسسة أو لبرنامج تضعه لذلك، وهذا يعنى أن الثقة لا تأتى بين عشية وضحاها، وإنما هى نتاج للجدارة بالثقة على المستوى الفردى.

❖ كلمة *Self* وتعنى الذات

وهى تمثل المستوى الفردى لتصور القيادة المرتكزة على المبادئ، والمبدأ الرئيسى هو الجدارة بالثقة، وإن الجدارة بالثقة لهى جوهر أسلوب التغيير من الباطن إلى الظاهر، كما أنها نتاج لأمرين؛ وهما: الشخصية والكفاءة، فمعظم الناس يربطون الجدارة بالثقة بالشخصية وحدها، ولا شك أن الشخصية أمر مهم وحيوى، ولكنها أيضاً لا تكفى وحدها، فعلى سبيل المثال: هل تثق فى جرَّاح يقوم بإجراء عملية جراحية دقيقة بحجة أنه أمين فى معاملاته التجارية فى حين أنه غير ماهر في مهنته، ولا يحرز أى تقدم؟

قد تكون لنا شواغل كثيرة داخل المؤسسة أو خارجها، ولكن إذا ما كنا نريد إحداث تغيير ذى مغزى، فعلينا أن نبدأ من داخلنا ومن منطقة نفوذنا، وإن الجدارة بالثقة لتدخل بالكامل فى نطاق نفوذنا، فبإمكاننا أن نقطع الوعود وأن نحافظ عليها، كما يمكننا أن ننخرط فى عملية التنمية المهنية المستمرة، ومرة أخرى، فإن علينا أن نتبع منهج التغيير من الباطن إلى الظاهر؛ بمعنى أن التغيير والتحسين يجب أن ينبعا من الذات.

❖ **كلمة** *Style* **وتعنى الأسلوب.**

إن أسلوب الإدارة الذى يعطى سلطة للموظفين ليَخلقُ مزيداً من الإبداعات والارتباط بالشركة والعمل على تطويرها، كما أنه يؤدى إلى اتباع الأفراد سلوكاً لا يمكننا أن نتخيله، وعلى المدراء أن يدركوا الثمار التى سيجنونها من وراء أسلوب تخويل السلطة للموظفين فى مقابل ما ينتج عن أسلوب التحكم المطلق، والحديث عن تخويل السلطة وتطبيق أسلوب التحكم المطلق لا يثمر إلا الشك والريبة، وإن عدداً قليلاً من المدراء هم الذين على استعداد لأن يتَّبعوا أسلوب تخويل السلطة؛ تحقيقاً لعملية المنفعة للجميع، حيث يتم فى هذا الأسلوب تحديد النتائج المرجوة والإرشادات الواجب اتباعها، كما يتم تحديد الموارد المتاحة، والاتفاق على تحمل المسؤولية، وكذلك تحمل النتائج والعواقب. إن هؤلاء المدراء الذين يقومون بذلك إنما يطلقون العنان لإمكانيات الموظفين وقدراتهم، كما أنهم يشجعونهم على الإبداع والابتكار وذلك من خلال مبدأ مراقبة النفس والذى يمنح الفرد احترامه ومكانته، كما أنه يؤتى ثماره المرجُوَّة بطريقة أشد صرامة وأكثر رحمة من أسلوب التحكم المطلق.

❖ **كلمة** *Skills* **وتعنى المهارات.**

إن مهارات كبناء الفريق واختيار الأفراد فى أماكنهم الصحيحة وإجراء الاتصالات وإقامة العلاقات وعقد المفاوضات وإدارة الذات لهى مهارات هامة وأساسية للوصول إلى أداء رائع، ومن حسن الطالع، فإن هذه المهارات يمكن أن تكتسب وتُنمَّى من خلال التعلم والتدريب.

❖ **عبارة** *Shared vision and principles* **وتعنى رؤية ومبادئ مشتركة.**

إن معظم المؤسسات تواجه تحدياً حقيقيّاً يتمثل فى تجمع موظفيها وفكرهم حول رؤية واستراتيجية مشتركة، ويعد أفضل الطرق التى أعرفها لجمع الأفراد حول رؤية واحدة هو إيجاد هدف ورسالة للشركة فى الحياة، ولا أعنى برسالة فى الحياة تقريراً يعده المدير فى عطلة نهاية الأسبوع، ولكن ما أعنيه هو تقرير يكون نتاجاً لجهد مبذول ومعلومات من كل مستويات الشركة، وما التقارير التى تعدها معظم المؤسسات عن رسالتها فى الحياة إلا مجموعة من الشعارات الرنانة التى تلصق على الحائط، ويجب أن تكون هذه الرسائل دستوراً حيّاً يجسد بشكل كبير القيم المتعارف عليها، ويقوم على مبادئ لا ترتبط بوقت معين، وفى نهاية الأمر فإن ما يحدث لهؤلاء الذين يشتركون فى إعداد رسالة الشركة فى الحياة هو أهم بكثير من الوثيقة التى تكتب فيها هذه الرسالة وثبات الرؤية ودوامها لا يمكن أن يحدث من خلال خرائط استراتيجية لم تعد مستعملة، وما نحتاجه فى مثل هذا العالم الذى يشهد تغيرات عالمية هائلة هو بوصلة فى يد كل فرد بالمؤسسة أو الشركة، وهذه البوصلة عبارة عن رسالة فى الحياة تكون نتيجة لمشاركة واسعة، ترتكز وتقوم على المبادئ.

❖ **كلمتا** *Structure and Systems* **وتعنيان الهيكل والأنظمة.**

إن المبدأ الرئيسى وراء الهيكل والأنظمة، بالإضافة إلى الاستراتيجية ومحيطات العمل، هو *الجمع بين هذه الأشياء والتوفيق بينها*، وإذا ما

طبقت رسالة الحياة ووضعت فى مكانها الصحيح ، فإن أهم ما يُطلب من المدراء هو أن يربطوا كل كلمة من الكلمات السابقة والتى تبدأ بحرف "S" بالمبادئ المنصوص عليها فى رسالة الحياة ، ولكى يتم التغلب على ثقل وكآبة الهياكل والأنظمة التى تقوم على تصورات التحكم المطلق القديمة ، فإننا فى حاجة إلى الالتزام الصارم والتمسك الشديد بالرؤية التى ترتكز على المبادئ ، إلا أن هذا الأمر يفسح المجال لالتزام المساهمين فى الشركة ولا يكبح جماح خيالهم وإبداعهم ، وإن المدراء على اختلاف مستوياتهم ليجدون أن تأثيرهم وفاعليتهم يتجسدان فى كونهم هداة وأمثلة يحتذى بها فى تطبيق المبادئ المذكورة فى رسالة الحياة ، كما أن هؤلاء المدراء يؤثرون على إسهامات الموظفين الذين يعملون معهم ، وذلك بتوفير الجو المناسب لتقديم الدعم والمساندة لفكرة الرؤية والمبادئ المشتركة .

وإننا فى المؤسسات والشركات نتعامل مع كثير من الأفراد بطرق تحتاج إلى الاندماج والتفاعل . يتطلب هذا التفاعل هيكلاً مُعيناً وأنظمة خاصة ، والجسد خير مثال يمكن أن نطبق عليه ، فهو كمؤسسة بعينها ، فعلى سبيل المثال : ينقل الجهاز العصبى الرسائل (المعلومات) كما يقوم الجهاز الدورى بتوزيع المواد المغذية (التعويضات والمكافآت) ويقوم الهيكل العظمى (البناء والهيكل) بتدعيم الجسد ككل ، كما يزود الجهاز التنفسى الجسد بالأكسجين (التغذية الاسترجاعية) .

وإن هذه الأنظمة ليعتمد بعضها على بعض بشكل كبير ، وأى تغيير جوهرى فى أى منها سوف يحدث خللاً فى الكيان كلّه ، وإن الشركات والمؤسسات كالأجساد لها اتزان ، فإذا ما كانت هذه الأجهزة تعمل فى

توازن وتناغم، فإنها لن تعانى من أى اضطراب أو خلل على الرغم من أن هذه المؤسسات قد تختلف مستويات الإنتاج فيها بشكل كبير، فقد تكون هناك مؤسسة تتميز بالإبداع الشديد، وبتكاتف أفرادها وترابطهم، كما أن روح الفريق تسودها، ويشعر الجميع فيها بالمسؤولية والحب ووحدة الهدف، وروح الإثارة والابتكار تشيع بينهم، ومن هنا فلا تجد هذه المؤسسة ما يعوِّق مسيرتها، بينما نجد مؤسسة أخرى يسود فيها جو شديد العداء أو جو سياسى، كما تتبع أساليب وقائية وعدائية وتتسم بضعف الإنتاج والربح الضئيل، إلا أنها مع ذلك تتمتع بتوازن واستقرار، ولكن مع مستوى منخفض من الأداء.

وهناك ستة أنظمة تسود فى معظم المؤسسات:

١- *المعلومات*. لكى يحصل المدراء على صورة دقيقة متوازنة غير متحيزة لما يحدث حولهم؛ فإنهم فى حاجة إلى نظام معلوماتى حول المساهمين فى الشركة، نظام يُطلع هؤلاء المدراء على ما يدور داخل شركتهم أو مؤسستهم، وكذلك ما يدور فى أذهان وقلوب كل من لهم صلة بالشركة من (موظفين - مالكين - عملاء - موردين، . . . . . . إلخ) وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة وصحيحة أدى ذلك إلى اتخاذ القرار الصحيح (ومن ثم إلى إصدار الأحكام الصحيحة على الأشياء).

٢- *المكافأة والتعويض*. وتطلق على المال وكلمات الشكر والتقدير وإعطاء المسؤولية وإتاحة الفرص وكل الحوافز والعلاوات، وإن أى نظام فعال للمكافآت ليقوم على المكافآت المادية والمعنوية،

وهذا النظام يشجع على التعاون والتكاتف، ويبث روح الجماعة والفريق.

٣- *التدريب والتنمية*. تقضى البرامج الفعَّالة لتنمية الموارد البشرية بأن يكون المتعلم هو المسؤول عن عملية التعلم، وأن يعتبر المعلِّم والمؤسسة عاملَين مساعدين فى عملية التدريب والتعلم، وأن المتعلم هو الذى يتحكم فى عملية التدريب دون أن تحكمه أنظمة أو قيود، وهذا يعنى أن المتعلم هو الذى يختار طريقه، ويختار الأساليب التى تحقق الأهداف التى تم الاتفاق عليها بينه وبين المؤسسة، كما يتطلب من المتعلم أن ينقل ما يكتسبه إلى غيره، وذلك لأن نقل المعلومات إلى طرف ثالث يدعم بشكل كبير الارتباط بالمؤسسة، فضلاً عن أنه يؤصل هذه المعلومات فى ذهن المتعلم الأساسى، وإن هناك علاقة وثيقة بين أهداف برنامج التدريب وبين خطة كل فرد بالنسبة لمجال عمله.

٤- *انتقاء الموظفين*: إن القادة المرتكزين على المبادئ ليختارون موظفيهم بعناية فائقة مع حرصهم على أن تتطابق قدرات المرشح للوظيفة وتوجهاته واهتماماته مع متطلبات الوظيفة. فما يتمتع بفعله الأفراد أو ما يقومون به فى حياتهم الشخصية يرتبط بشكل كبير بما يفعله هؤلاء الأفراد للشركة، وإن عقد المقابلات الشخصية وإجراء الاختبارات، ومن بعدها قبول هذا الفرد للانضمام إلى كتيبة العمل، كل هذا يجب أن يتم لتحقيق الصالح العام لكل من الطرفين؛ الفرد والشركة، والنجاحات البارزة فى تاريخ عمل الفرد تنعكس على، بل تتطابق مع النجاح المطلوب للشركة

أو للعمل، وأى اختلاف أو تناقض يجب أن يناقش علانيةً وقبل اتخاذ أى قرار بتوظيف أو ترقية أو خفض درجة أو حتى فصل أحد الأفراد، فالقادة الذين يبحثون عن الفاعلية لا يترددون فى أن يطلبوا المشورة من زملائهم ومشرفيهم الذين يكنُّون لهم كل تقدير واحترام.

٥- *تصميم الوظيفة*: كما كانت المنازل تصمم لكى تلبى حاجات وأذواق ساكنيها؛ فإن الوظائف قد تصمم لتتفق مع مصالح الأفراد ومهاراتهم، فالموظفون فى حاجة إلى معرفة واضحة بما تدور حوله وظيفتهم، ومدى ارتباطها برسالة الشركة فى الحياة، وما الذى يمكن أن يشاركوا به، كما أنهم فى حاجة إلى أن يعرفوا ما الذى يمكن لكل فرد أن يقدمه للآخر من موارد أو أنظمة للدعم أو المساعدة، وينبغى أن يتمتعوا بدرجة من الاستقلالية فى تحديد الطرق والأساليب التى يستخدمونها للحصول على النتائج المرجوة. إن التغذية الاسترجاعية؛ مثل تركيب شبكة للأسلاك الكهربائية فى منزل ما، يجب أن تنشأ منذ اللحظة الأولى، وكذلك يجب أن تتخذ الاحتياطات والتدابير لضمان النمو والتقدم فى الشركة، ولتوفير الفرص للموظفين أيضاً.

٦- *التواصل وإقامة العلاقات*. إن الزيارات الدورية التى تهدف إلى الوصول إلى الأداء القائم على مبدأ المنفعة للجميع، وكذلك إشعار الموظفين بأنهم شركاء ومسؤولون عن الشركة، كل هذه عوامل فعَّالة لإقامة العلاقات والتواصل داخل المؤسسة أو الشركة، وذلك فضلاً عن الاجتماعات التى تعقد للعاملين كجزء

من خطة الشركة للنهوض بأعمالها، وكذلك النظام الذى يسمح للموظف بطرح أفكاره واقتراحاته، وإن هذا النظام ليثيب الأفكار التى تتمخض عن توفير فى موارد الشركة واتباع سياسة الباب المفتوح وإجراء المقابلات الشخصية السنوية لتقييم العاملين وترقيتهم، وكذلك إعداد تقارير عن آراء العاملين دون ذكر اسم من يبدى رأيه، كما يثمر هذا النظام عن لجنة متخصصة لاستخلاص الأفكار من العاملين، وتكون أنظمة التواصل هذه أكثر فاعلية إذا ما تم إعدادها لترتكز على رؤية مشتركة وهدف موحد، إلا أن هذه الأنظمة عادة ما تكون مفككة غير مترابطة، وذلك لأن من يضعون تصميمها هم أناس يملكون عقليات غير ناضجة، كما يذوقون العذاب عند محاولتهم إقامة جسور الثقة بينهم وبين غيرهم، ووجود الكفاءات حولهم يقلقهم ويرغبون فى أن يستحوذوا على الأفكار، فلا يطرحها غيرهم، كما أنهم يعانون إذا ما اقترب الأمر من توجيه الشكر لأحد أو إلى المشاركة والتفاعل مع الآخرين.

❖ كلمة *Strategy* وتعنى الاستراتيجية.

ويجب أن تتوافق هذه الاستراتيجية مع الرسالة والهدف المعلنين، وكذلك مع الموارد المتاحة وأحوال السوق وظروفه، ويجب أن نراقب هذه الاستراتيجية وأن نغيرها، حتى تتواكب مع - وتعكس - الظروف المحيطة بما فيها الظروف التى تحدث فيها المنافسة.

* كلمــة *Streams* وتعنى محيطات العمل, وهناك العـديد من المحيطات والأجواء التى تتم فيها الأعمال داخل وخارج الشركة، وإن هذه المحيطات يجب أن توضع تحت المراقبة بصفه دورية، وذلك ليتم التأكد من أن الاستراتيجية والرؤية المشتركة والأنظمة والأشياء الأخرى داخل الشركة فى وفاق مع ما يحدث فى الواقع خارج الشركة، وإن المدراء الذين يتميزون بالحكمة والفطنة تكون لديهم القدرة على قراءة الأحداث وتوقع التغيير فى الجو الذى يسير فيه العمل، وذلك حتى لا يفلت زمام الأمور من بين أيديهم، ولئلا يُتركُوا لا حول لهم ولا قوة.

إن الأمر كُلّه يجب أن يبدأ بالموظفين، المخطِّطين وواضعى البرامج، فعليك أن تبدأ بما يَسهُل عليك فعله؛ حتى تتمكن من إحداث تغيير؛ لأن ما سيظهر من نتائج ليدل بوضوح على أسلوب الموظفين وفكرهم.

إن السبيل لتحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة هو وجود شخص ذى كفاءة، والوسيلة لتحقيق الكفاءة الفردية هى الاهتمام بالشخصية والكفاءة ورصيد بنك الأحاسيس التى يشعر بها الآخرون تجاهنا. إن القادة الذين يرتكزون على المبادئ يحصلون على الكمية من خلال اهتمامهم بالنوعية، كما يحققون النتائج المرجوة من خلال علاقاتهم، والمبدأ الذى يحكمهم سواء كان فى زواجهم أو أسرتهم أو عملهم أو مجتمعهم هو أننا لن نتكلم على أى أحد من وراء ظهره، وقد نوصف بأننا نوجه النقد للآخرين، إلا أننا نوجه نقداً بناءً؛ لكى نساعد الآخرين ولا نوجه النقد اللاذع الذى يدنو من مرتبة الإهانة، فإذا ما كان هناك خلاف مع أحد الأشخاص، فإننا نذهب إليه مباشرة؛ لكى نستوضح الأمر أو لنحل مشكلة ما، وذلك يتطلب شجاعة هائلة وقوة فى

الشخصية، ولا ينبع كل هذا إلا من التركز حول المبادئ واتباع تصور القيادة المرتكزة على المبادئ.

أربع صفات مميزة

إن أى تصور هو نموذج ومثال للطبيعة، فإذا ما أردت تحسين تصور ما فما، عليك إلا أن تتفهم بوضوح حقيقة الطبيعة، وفى كل مناحى الحياة فإن هذه التصورات يطلق عليها نظريات أو إيضاحات أو نماذج، فلا عبرة بسلوكك الحسن أو بتوجهاتك السديدة إذا ما كان تصورك معيباً يشوبه النقص.

ولتصور القيادة المرتكزة على المبادئ أربع صفات مميزة، تصف الطبيعة أفضل من أى تصور آخر.

* *أولاً*: يتميز *بالشمولية*؛ بمعنى أنه يتعامل مع الأمر برمته، وبذلك فإنه يشتمل على كل شىء؛ حيث يتضمن الهياكل المالية والمادية الملموسة والأساليب التكنولوجية، كما يمكنك من خلاله إدراج كل من الأساليب المتبعة بالفعل والمهارات والأساليب القيادية المكملة الأخرى تحت إدارتك، ويتعامل هذا التصور مع نظام مفتوح (كما هو مشار إليه بالخطوط المنقوطة فى محيط الدائرة المظلمة بالرسم السابق) وليس نظاماً مغلقاً، إنه يتعامل مع أى شىء وكل شىء فى محيط العمل والبيئة التى تعمل فيها فى الشركة أو المجتمع الذى تعيش فيه.

ولا توجد أية مؤسسة تتمتع بأفضلية عن غيرها؛ فالكل معرض لمواجهة بيئة عدائية داخل وخارج الشركة، إلا أن المدراء الذين يتمتعون

بروح المبادرة ويرتكزون على المبادئ، ولا تضيرهم هذه البيئة العدائية ولا يتأثرون بها - يسعون دائماً إلى الاندماج والتفاعل مع ما ومن حولهم إلى أن يستفيدوا من البيئة التى يعيشون فيها، وأن يديروا أعمالهم مدفوعين بتأثير المجتمع عليهم وبتوجهاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالقوى الثقافية وبالأسواق الدولية.

* *ثانياً: يتعلق هذا التصور بالبيئة*، وهذا يعنى أن كل شىء يرتبط بالآخر بشكل وثيق كما يحدث فى أى نظام بيئى؛ ففى أى نظام بيئى؛ لا يقتصر الأمر على أننا نتعامل مع كل شىء، ولكن كل شىء يرتبط بالآخر ويعتمد عليه بشكل كبير، وتؤثر أى مبادرة فى مجال أو موضوع ما على كل الموضوعات الأخرى، وتزعم بعض تصورات الإدارة أن الشركة أو المؤسسة هى عبارة عن بيئة مفككة ميكانيكية غير عضوية، إلا أن الشركات هى أنظمة بيئية داخل محيطات حيوية أوسع وأشمل، ومن هنا فهى جزء من الطبيعة كلها، والطبيعة لا تتكون من أجزاء منفصلة بل هى جزء لا يتجزأ، وإن الوعى البيئى المتزايد قد جعل من المجتمع الأمريكى شعباً على درجة عالية من الوعى بالأنظمة البيئية الطبيعية، وقد يمكننا القول: "يا إلهى! إن آبار البترول المحترقة هذه، وكذلك بقع الزيت، سوف تؤثر سلباً على البيئة والمناخ والأحوال الجوية ونوعية الحياة بشكل كبير".

ثالثاً: يتميز هذا التصور بأنه تنموى، وهذا يعنى أنه ينبغى عليك أن تفعل بعض الأشياء قبل أشياء أخرى؛ كأن تدرس علم الجبر قبل دراسة العلوم الرياضية الأخرى؛ فالنمو والتطور لا يأتيان إلا من خلال عملية تتابعية، إلا أن معظم تصورات الإدارة التقليدية غير تنموية أو تتابعية،

وتقضى هذه التصورات بأنه لا حاجة للفرد فى أن يمر بعملية ما، وكل ما عليه فعله هو أن يبدأ العمل فى أى مستوى، ثم يبدأ فى تحسين الأوضاع والأحوال بوضع حلول سريعة لما يقابله من أحداث ومشكلات، وإن عملية النمو والتتابع لتتجلى بوضوح فى مجاز خلق الكون فى ستة أيام. وينبع النمو والتقدم من الذات، ويبدآن فى الظهور من الباطن إلى الظاهر.

* *رابعاً: يقوم هذا التصور على أناس يتميزون بروح المبادرة، وليس على جمادات أو نبات أو حيوان*، وعلى عكس بقية مكونات الطبيعة، فإن البشر لديهم مُطلق الحرية فى أن يقوموا باختياراتهم، إلا أن بعض الناس قد لا يتمتع إلا بقدر ضئيل من الاختيار والسيطرة والنفوذ، ويرجع ذلك إلى الآثار والآلام النفسية المترسبة فيه منذ طفولته أو من البيئة التى يعيش فيها، وأولئك الذين يتبعون توجهات تنافسية يميلون إلى التفكير بطريقة دفاعية ووقائية، كما أن تفكيرهم يكون سطحياً، أما من يعيشون فى جو من الثقة والحب الجارف فإنهم يشعرون بالأمن والأمان، كما تتوقد قريحتهم وتتداعى الأفكار عليهم.

وتعمل معظم تصورات الإدارة على أن تحول الموظفين إلى أشياء، وذلك بأن تجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، ولذا فإن كثيراً من المدراء ينظرون إلى الموارد البشرية على أنها موارد مستهلكة، وإذا ما انتشرت هذه النظرة على نطاق واسع فى فكر المدراء، فسوف يحاول الموظفون حماية أنفسهم، وذلك عن طريق تكوين قوة جماعية، وقد تكون اتحاداً، وكذلك عن طريق السعى لإصدار تشريع اجتماعى للتخفيف من حدة السياسات الاستغلالية والانتهازية التى تنتهجها الإدارة المتسلطة،

فبإمكانك أن تكون صارماً فى تعاملك مع الأشياء، ولكن عليك أن تكون فاعلاً عند تعاملك مع الأفراد، وإذا ما تعاملت بصرامة مع الموظفين فى المسائل العاطفية التى تتعلق بالأحاسيس، فسوف يؤدى بك ذلك إلى العراك أو الهروب من الميدان وتقليل رصيدك فى بنك الأحاسيس.

إن الصفات الأربع المميزة لتصور القيادة المرتكزة على المبادئ، وهى: الشمولية، والتعلق بالبيئة، والنزعة التنموية التتابعية، والتوجه للأفراد دون الأشياء، كل هذه الصفات تخدم إدارة الأعمال والقيادة المرتكزة على المبادئ.

الفصل الثامن عشر

الشروط الستة لتفويض السلطة

إننا نقوم بوضع افتراضات ومزاعم بخصوص طبيعة الأمر الواقع الذى نتعامل معه، وإذا ما كانت المزاعم أو الافتراضات الرئيسية خاطئة، فإن النتائج النهائية سوف تكون خاطئة أيضاً، حتى وإن كانت عملية الاستنباط القائمة على هذه الافتراضات صحيحة.

لا تأتى النتائج النهائية السليمة إلا من الاستنباط السليم المبنى على زعم أو افتراض صحيحين، وعادة ما ينسى البشر هذا الواقع البسيط وهذا الأمر المسلم به، وإن ما يسمى بالمعرفة الموضوعية قد تكون قائمة على افتراضات نفسية ووجدانية، وعلى كل فرد أن يتميز بالحكمة فى المجال الذى يعمل فيه، وذلك بأن يبذل قصارى جهده فى أن يسأل ويتحرى الدقة فى القاعدة الفرضية التى يقوم عليها مجال معرفته، وذلك من خلال البحث والتقصى، فعلى سبيل المثال، نجد علم النفس يقوم على افتراضات معينة حول الطبيعة البشرية، وسواء أدركوا ذلك أم لا فإن قادة الأعمال التجارية ومدراءها يمارسون مهام علماء النفس، حيث

إن محاولاتهم لحفز موظفيهم تقوم على مزاعم وافتراضات حول الطبيعة البشرية.

ولقد كتب (لى إياكوكا) فى سيرته *الذاتية* أنه بالإضافة إلى المواد التجارية والهندسية التى درسها فى الكلية، فقد أخذ أربع سنوات فى دراسة علم النفس وعلم النفس الشذوذى، ولقد قال: "إننى لا أكون مازحاً إذا ما قلت أن ما درسته فى هذه السنوات الأربع كان أكثر الأشياء التى تعلمتها فى حياتى قيمة وفائدة، ولقد ركَّزت إحدى الدورات التدريبية التى تلقيتها فى قسم الأمراض النفسية بالمستشفى العام على أساسيات السلوك الإنسانى، فما الذى دفع شخصاً مثلى إلى ذلك؟ "

إن معظم كبار المدراء فى هذه الأيام يدركون أهمية القيادة المرتكزة على المبادئ، ولكن هناك عدة أسئلة تطرح نفسها: كيف يتسنى لمدير كبير أن يتعامل مع افتراض "الشخص ككل"؟ كيف يمكن للشركة أو المؤسسة أن تعكس هذه النظرة الشاملة للأفراد؟ كيف يتمكن المدراء من أن يقضوا على ويستأصلوا الأساليب الأخرى كأسلوب السلطة المطلقة أو السلطة الرحيمة؟ كيف يمكن لهم أن يخلِّصوا الشركة من الأعباء الهيكلية والنفسية الزائدة وأن يعطوا الموظفين الحرية والمرونة لكى يفكروا ويتصرفوا بما يتفق مع هذه النظرة الشاملة للفرد؟

"استعن بغيرك وانطلق" هذا هو الشعار الذى تدفعه مؤسسة چنرال إليكتريك، وقد أثبت هذا الشعار صحته فى كثير من المواقف، ولن أنسى أبداً إحدى الرحلات التى قمت بها إلى أوروبا بصحبة أسرتى، فبعد وقت قصير من التجول قمنا بتكديس الأشياء وجمعها فى صورة ملابس وهدايا وكتب عن الأسفار والرحلات وهدايا تذكارية وغيرها حتى

تراكمت علينا الأمتعة التى لا نقوى على حملها ، ولذا فقد قررنا أن نرسل ثلثى متاعنا مع أحد أصدقائنا ، والذى كان سيعود للوطن قبل أيام من انتهاء رحلتنا ، وساعتها شعرنا بالحرية وبأننا قد تخلصنا من أعبائنا ، وأننا قادرون على مواصلة رحلتنا والتمتع بها على الوجه الأكمل ، ولم يعد يقلقنا ما إذا كان لدينا وقت كافٍ أو مقدرة على حمل كل أمتعتنا .

وإننى لأعتقد أن المدراء قد يكونون فى حاجة إلى أن يتخلصوا من الافتراضات الخاطئة حول الطبيعة البشرية ، وأن يعملوا على تبسيط الأحوال فى شركتهم قبل أن يستغلوا الموارد البشرية أحسن استغلال ، وقبل أن يجنوا ثمار زيادة فاعليتهم ، وكما يقترح لى إياكوكا ، فإننا قد نحتاج إلى دراسة الدوافع التى تحفز الموظفين قبل أن نضع لهم الهيكل والبناء ، وإذا ما استخدمنا الحقيقة المعمارية القائلة بأن " الشكل يتبع الوظيفة " فإن علينا حينئذ أن نحاول تحديد وإيضاح افتراضاتنا قبل أن نصمم أنظمتنا ونضع استراتيجياتنا .

ولكى نحفز الموظفين ونشجعهم على أن يبذلوا قصارى جهدهم فإن علينا فى البداية أن نضع أيدينا على المناطق التى تلتقى فيها الاحتياجات التنظيمية والمؤسسية مع احتياجات الأفراد وأهدافهم وقدراتهم ، وساعتها ، يمكننا التوصل إلى اتفاقيات المنفعة للجميع ، وإذا ما أُبرمت هذه الاتفاقيات فإن الموظفين يحكمون أنفسهم ويراقبونها طبقاً لهذه الاتفاقيات ؛ وحينئذ فإننا سنعمل كمصادر للدعم والمساعدة ، كما سنضع أنظمة مؤسسيةً مساعدة ، يعمل من خلالها الموظفون الذين يوجهون ويتحكمون فى أنفسهم على تحقيق الشروط والبنود التى ينص عليها اتفاق المنفعة للجميع ، وعلى الموظفين أن يعدوا تقريراً حول

مسؤولياتهم، وذلك بتقييم أنفسهم فى ضوء المعايير التى يقضى بها اتفاق المنفعة للجميع.

و هذه أول أربعة شروط لتفويض السلطة؛ وهى: ١) اتفاق المنفعة للجميع، ٢) مراقبة النفس، ٣) الهيكل والأنظمة المساعدة، ٤) المطالبة والمساءلة، وإعداد تقرير عما ينهض به المرء من مسؤوليات.

إن اتفاق المنفعة للجميع يعد بشكل جوهرى عقداً نفسيّاً بين المدير التقرير المباشر، كما أنه يمثل تفاهماً والتزاماً واضحين ومتبادلين فيما يتعلق بالتوقعات بالنسبة لخمسة أمور؛ وهى: أولاً: النتائج المرجوة، ثانياً: الإرشادات والتوجيهات، ثالثاً: الموارد، رابعاً: المطالبة بتقديم بيان عما ينهض به المرء من مسؤوليات، خامساً: العواقب.

ولكى نتوصل إلى فهم صحيح لكيفية إبرام وإدارة اتفاق المنفعة للجميع، فإن علينا أن نراجع كل خطوة من الخطوات الخمس على حدة.

أولاً: تحديد النتائج المرجوة. عليك أن تناقش النتائج التى تتوقعها، ولتكن محدداً فيما يتعلق بالكمية والكيفية، ولتضع خطة وميزانية، ولتحفز موظفيك على تحقيق هذه النتائج، ولكن دعهم يحددون أنسب الطرق وأحسنها لتحقيق ذلك، ولتحدد أوقاتاً وجداول زمنية لتحقيق أهدافك، وإن هذه الأهداف لتمثل بشكل جوهرى التداخل والارتباط بين استراتيجية المؤسسة وأهدافها ومواصفات العمل بها، وبين القيم والأهداف والاحتياجات والقدرات الخاصة بالموظفين، ويقضى مفهوم اتفاق المنفعة للجميع بأن يقوم المدراء والموظفون بتحديد توقعاتهم والتزامهم المتبادل بتحقيق النتائج المرجوة.

ثانياً: ضع بعض الإرشادات والتوجيهات. وعليك بالترويج لكل المبادئ والسياسات والأساليب التى تعد مهمة وضرورية للحصول على النتائج التى ترنو إليها، وعليك بوضع أقل عدد ممكن من القيود والإجراءات؛ حتى توفر أكبر قدر ممكن من الحرية والمرونة، ويجب أن تتميز الكتيبات التى تحوى أساليب الشركة وسياستها بالبساطة، وأن تركز بشكل رئيسى على المبادئ التى تسعى لتحقيقها سياسة الشركة وأساليبها؛ لذا، ومع تغير الأحوال والظروف، فإن الموظفين لن يجف عطاؤهم، ولكنهم سوف يواصلون العمل والبذل والعطاء مستندين إلى دوافعهم الداخلية دونما إيعاز من الغير وإلى أحكامهم السديدة، كما أنهم يفعلون ما يرونه ضرورياً لتحقيق النتائج المرجوة، وذلك فى إطار منظومة القيم بالشركة.

إن الإرشادات والتوجيهات يجب أن توضح وتحدد الأساليب غير المقبولة والتى أثبتت فشلها، والتى برهنت التجربة أنها تعمل ضد تحقيق الأهداف التنظيمية أو الحفاظ على قيمها، وكثيرة هى برامج الإدارة التى تسعى لتحقيق الأهداف ثم تفشل، وذلك لأن الأساليب غير المقبولة والتى أثبتت فشلها لم يتم تحديدها بوضوح، وساعتها يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بقدر هائل من الحرية والمرونة لا حدود لهما في أن يفعلوا ما يرونه ضرورياً لتحقيق المتفق عليه، ولكن هذا يؤدى بهم إلى أن يسبحوا ضد تيار العمل، كما أنهم يناهضون بعض المسلمات التنظيمية التى لا تقبل الشك، ويفسدون بعض التدابير التى تتخذها المؤسسة، ومن هنا فإنهم يخرجون عن تحكم مدرائهم، كما يزيد رغبهم من أن يأخذوا بزمام المبادرة ثانية.

وحينئذ يصبح اتجاه الموظفين السائد هو " فلننس أمر الإدارة بالأهداف ، وكل ما عليكم أيها المدراء أن تخبرونا ما الذى تريدون منا فعله " وبذلك فإن طموحاتهم قد أحبطت ، وأثر هذا الأمر سلباً عليهم ، حتى غدوا ينظرون إلى عملهم على أنه مجرد وسيلة لغاية اقتصادية ، ومن هنا فإنهم يسعون لإشباع رغباتهم ، وتلبية احتياجاتهم فى أماكن أخرى خارج نطاق هذه الوظيفة .

وعند تحديدك للأمور المحظورة أو للأمور الثابتة المسلَّم بها ، فإن عليك أيضاً أن تحدد مستوى المبادرة الواجب على الفرد فيما يتعلق بمختلف المسؤوليات المنوطة به : هل على المرء أن ينتظر حتى يتم إخباره؟ أو هل له أن يسأل فقط إذا ما كان لديه ما يود الاستفسار عنه؟ أو هل عليه أولاً أن يدرس الأمر بعناية ، ثم يبدى بعدها تعليقاته ونصائحه؟ أو أن يدرس الأمر فيعد تقريراً عن الفوز؟ أو أن يدرسه ثم يعد تقريراً روتينياً؟ وإذا ما حددت الأمور بهذه الطريقة فإن الآمال والطموحات تتضح وتعين الحواجز والحدود .

وإذا ما نظرنا إلى المسؤوليات المنوطة بالموظفين لوجدنا أن مستوى المبادرة فى بعضها قد يعنى وببساطة أن تنتظر حتى يتم إخبارك ، بينما يكون مستوى المبادرة عالياً فى نقاط أخرى ؛ كأن يكون "الأمر إليك فلتحكم عليه ولتفعل ماتراه مناسباً ، ولتطلعنا دوماً على ما تقوم به وعلى النتائج التى يتمخض عنها هذا العمل " .

ثالثاً : قم بتحديد الموارد المتاحة ، فعليك أن تحدد الموارد المادية والبشرية والفنية والتنظيمية المتاحة للموظفين ؛ لكى تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة ، ولتذكر لهم العمليات والترتيبات التنظيمية والهيكلية ،

ومثل هذه الأنظمة قد تشتمل على المعلومات والاتصالات والتدريب، وقد تكون فى حاجة إلى أن تشير إلى نفسك أو إلى أناس آخرين على أنهم موارد، ولتشر إلى كيفية استخدام هذه الموارد البشرية، وقد تحتاج إلى وضع ضوابط لهم أو على الأقل أن تجعلهم يشاركونك، خبراتك ولتترك كل فرد يقرر كيفية استفادته منها.

رابعاً: لتقم بتحديد المسؤوليات. إن جعل الموظفين مسؤولين عن النتائج التى تتحقق ليدعم بشكل كبير اتفاق المنفعة للجميع، فإذا لم تكن هناك مطالبة ومساءلة فإن الموظفين يفقدون تدريجيّاً شعورهم بالمسؤولية، ويبدأون فى إلقاء اللوم على الأحوال والظروف أو على أناس آخرين من ذوى الأداء المتواضع، ولكن إذا ما اشترك الموظفون فى وضع المستوى الصحيح للأداء المقبول، فسوف يشعر الجميع بالمسؤولية تجاه تحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن لهذه النتائج أن تُقيَّم بطرق ثلاثة: القياس، المراقبة والملاحظة، فطنة الموظفين وقوة بصيرتهم؛ فعليك أن تحدد طريقة تقييمك للأداء، كما أن عليك أن تحدد متى وكيف يتم إعداد التقارير وعقد الجلسات التى تجرى فيها المحاسبة والمساءلة، ولكن إذا ما زادت الثقة بين الأطراف فسيصبح الموظفون أكثر تشدداً فى تقييم أنفسهم عن أى شخص أو مدير آخر، وكذلك إذا زادت الثقة فستصبح الفطنة وقوة البصيرة أكثر دقة مما يسمى بالقياس الموضوعى، وذلك لأن الموظفين يعلمون فى قرارة أنفسهم الكثير والكثير عما يمكن لأى نظام تقييمى أن يوضحه فيما يتعلق بأدائهم.

خامساً: *تحديد العواقب*. عليك أن تدرك ما الذى سيحدث بعد تحقيق النتائج المرجوة أو بعد عدم تحقيقها؛ فقد تشتمل العواقب الإيجابية على مكافآت نفسية أو مادية؛ مثل: توجيه الشكر والتقدير، الترقية، منح وظيفة أخرى أفضل، منح دورات تدريبية، المرونة فى التعامل، منح تراخيص بالغياب، توسيع نطاق المسؤوليات، ومنح الحوافز والعلاوات، بينما تتراوح العواقب السلبية من لفت النظر إلى إعادة التأهيل والتدريب، وقد تنتهى بالفصل من العمل.

العمل على إدارة الذات

إن هذه الملامح الخمسة التى تميز اتفاق المنفعة للجميع لتغطى ما يحتاج الفرد لفهمه قبل أن يبدأ مهام وظيفته، وإننا نوضح النتائج المرجوة، والإرشادات والتوجيهات التى نعمل من خلالها، والموارد التى نعتمد عليها ووسائل المحاسبة والمساءلة، ونتائج الأداء، إلا أننا لا نتعامل مع المناهج والأساليب، فاتفاق المنفعة للجميع هو مبدأ للموارد البشرية، ويقضى بأن الموظفين قادرون على توجيه أنفسهم ومراقبتها والتحكم فيها؛ لكى يقوموا بما هو ضرورى لتحقيق النتائج المرجوة، وذلك فى إطار التوجيهات والإرشادات.

وإذا ما اشترك أكثر من اثنين فى اتفاق المنفعة للجميع، فإن العقد النفسى يصبح عقداً اجتماعياً، وقد نبرم هذا الاتفاق بفريق أو إدارة أو قسم كامل، ومهما كان حجم المجموعة، فإن جميع الأفراد يجب أن يشتركوا فى دعم وتقوية اتفاق المنفعة للجميع، وعندئذ سيصبح هذا العقد الاجتماعى أكثر قوة وتأثيراً وحفزاً وشحذاً للهمم من العقد

النفسى؛ وذلك لأنه يستثمر الطبيعة الاجتماعية والحاجات البشرية؛ لكى يدخلها ويجعلها جزءاً من مشروع أو جهد جماعى فاعل.

وإحدى نقاط القوة فى العقد الاجتماعى أو النفسى لمبدأ المنفعة للجميع هى أن هذا المبدأ يتسم بكثير من المرونة والقدرة على التكيف مع أى ظروف أو أى مستوى من النضج أو الكفاءة، وإذا ما كانت القدرة على أو الرغبة فى أداء عمل ما تتسم بالضآلة، فعليك أن تتوقع نتائج أقل وأصغر، وقد تحتاج لوضع بعض الإرشادات واتخاذ بعض التدابير وجعل الموارد أكثر توافراً وجاذبية وظهوراً، ووضع معايير أكثر صرامة ووضوحاً للمحاسبة والساءلة بصورة دورية، وتحقيق النتائج على الفور مع دعم وتقوية عملية التغذية الاسترجاعية.

وفى موقف آخر حيث يكون هناك قدر كبير من النضج والقدرة والرغبة فى أداء العمل فإن اتفاق المنفعة للجميع سوف يحقق العديد والعديد من النتائج المرجوة بقليل من التوجيهات والإرشادات، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات، وقد تعمل على توافر الموارد، ولكن ليس عليك بالضرورة أن تجعلها واضحة مرئية وسوف تحتاج إلى قدر ضئيل من المحاسبة والمساءلة، كما ستستخدم الفطنة ونفاذ البصيرة بالإضافة إلى عملية القياس؛ لتقييم الأداء، وسوف تضع نصب عينيك نتائج على المدى البعيد مع تأكيد خاص على الحوافز والمكافآت النفسية الداخلية أكثر من المكافآت الخارجية.

وبمجرد أن يطبق اتفاق المنفعة للجميع، فإن الموظفين يراقبون أنفسهم فى إطار هذا الاتفاق، وساعتها سيصبح المدراء مصادر دعم ومساعدة، كما سيقومون بوضع هياكل وأنظمة مؤسسية مساعدة، يمكن للموظفين

من خلالها أن يوجهوا أنفسهم وأن يتحكموا فيها ويراقبوها؛ حتى يطبقوا اتفاق المنفعة للجميع، وإذا ما اشترك الموظفون فى صياغة هذاالاتفاق، فإنهم سيشعرون بالرضا وهم يقيمون أنفسهم ويقدمون تقارير عمًّا عُهد إليهم به من مسؤوليات فى ظل المعايير المنصوص عليها فى هذا الاتفاق، وإذا ما صيغ اتفاق المنفعة للجميع بشكل صحيح، فسوف يقوم الموظفون بفعل ما هو ضرورى لتحقيق النتائج المرجوة فى إطار الإرشادات والتوجيهات.

إن الأنظمة المؤسسية المساعدة لتمهد الطريق بشكل كبير لتحقيق اتفاقيات المنفعة للجميع، وقد تتضمن هذه الأنظمة التخطيط الاستراتيجى، وهيكل الشركة، وتصميم الوظيفة والعلاقات والاتصالات، ووضع الميزانية، والمكافآت والتعويضات، وتوافر المعلومات، ووضع معايير ومواصفات للوظيفة المناسبة، وإجراء الدورات التدريبية، وتحقيق التنمية والتقدم، وفى ظل أي نظام مساعد يتلقى الموظفون معلومات مباشرة عن أدائهم، يستفيدون منها فى عمل الإصلاحات اللازمة.

وإذا كان أى منا يطلق عليها الأنظمة المساعدة وهى فى الحقيقة أنظمة للمنفعة من طرف واحد فسوف يتجاهل الموظفون اتفاق المنفعة للجميع، ويجب أن ينعكس مبدأ المنفعة للجميع فى عملية اختيار الموظفين وتدريبهم، ويجب أن يتضح جلياً فى عملية التنمية المهنية والمكافآت والتعويضات وتصميم الوظيفة ووضع هيكل الشركة والتخطيط الاستراتيجى وتحديد المهام والأهداف، كما يجب أن يتضح هذا المبدأ فى كافة الأنشطة الإدارية.

تقييم أداء المنفعة للجميع

يقوم الموظفون فى اتفاق المنفعة للجميع بتقييم أنفسهم ، وإذا ما تفهم الموظفون ، بصورة واضحة ومباشرة ، النتائج المتوقعة والمعايير الواجب اتباعها لتقييم أدائهم ، لأصبحوا فى أحسن وضع يمكنهم من خلاله تقييم أدائهم .

وقديماً كان المدير يقوم بتقييم أداء موظفيه مستخدماً فى بعض الأحيان مجموعة من المعايير السرية غير الموضوعية والتى يفاجئ بها الموظفين فى نهاية عمل قاموا به ، إلا أن هذا بالطبع أمر فى غاية الإهانة للموظفين ، ولهذا السبب فإن بعض المدراء لا يقدرون على تقييم أداء موظفيهم بصورة جيدة ، وإذا لم تتضح التوقعات ويلتزم بالتعهدات فسوف يتوقع الموظفون أن تكون عملية تقييم الأداء صعبة ومحرجة ، وفى بعض الأحيان مهينة جداً .

إن سلوك المدير يجب أن يساعد الموظفين ويدعمهم ، لا أن يكون حكماً عليهم ، وعلى المدير أن يجعل من نفسه أحد الموارد فى اتفاق المنفعة للجميع ، وعليه أن يقوم بدور المدرب عندما يقوم الموظفون بمهام جديدة أو يتحملون مسؤوليات إضافية ، أو أن يقوم بتقديم النصح والمشورة فى مجالى التخطيط والتطوير الوظيفيين ، وبهذا يعمل المدير على إشراك موظفيه فى تنفيذ اتفاق المنفعة للجميع ، ويسمح لهم بتقييم أدائهم ، فإذا ما زادت الثقة فسوف يكون تقييم الموظفين أكثر دقة ونزاهة وكمالاً من تقييم المدير مهما كان ، وذلك لأن الموظف يعلم كل الظروف والتفاصيل .

وإذا ما أصبح المدير على دراية بالتوجهات المتغيرة والظروف الأخرى التى لا تعتبر جزءاً من الاتفاق الأصلى، فإنه بذلك يعمل على إعادة التفكير والتخطيط والصياغة لهذا الاتفاق.

الشرطان الآخران

إن هناك شرطين آخرين يكمنان وسط هذه الشروط الأربعة، وهما: المهارات والشخصية؛ فالشخصية هى كُنه الفرد وماهيته، وأما المهارات، فهى الأشياء التى يمكن للفرد أن يفعلها، وإن هذين الشرطين ليجسدان القدرة البشرية اللازمة للتدعيم والحفاظ على الشروط الأربعة الأخرى، ومن هنا فإنها فى الحقيقة شروط يجب توافرها؛ حتى نتمكن من إرساء دعائم الثقة وإبرام اتفاقيات المنفعة للجميع ووضع أنظمة مساعدة وآليات؛ حتى يقوم الموظف بتقييم نفسه ومراقبتها والإشراف عليها.

وإذا ما انخفضت الثقة، فإنه يصعب إبرام اتفاق جيد للمنفعة للجميع أو حتى السماح لأنظمة تقييم النفس أو مراقبة النفس والإشراف عليها، وفى المقابل ستبرز الحاجة إلى أنظمة مراقبة وكذلك إلى الإشراف والتقييم من الخارج، فقبل أن يضع المدير الشروط الأربعة التى نوقشت بالفعل، فإنه بحاجة إلى أن يبدأ فى الإيداع فى رصيد بنك الأحاسيس الخاص بك، وأن تفعل ما هو ضرورى لإرساء دعائم الثقة حتى يتسنى له إبرام اتفاق المنفعة للجميع.

وبمجرد أن يطبق تفكير المنفعة للجميع فإن الشروط الأخرى سوف تأتى تباعاً بشكل منطقى وطبيعى.

إن أكثر السمات الشخصية أهمية لتطبيق تفكير المنفعة للجميع هى النزاهة (فإن العادات تتفق مع القيم، والكلمات مع الأفعال، والتعبيرات مع المشاعر) والنضج (فالشجاعة تكون مصحوبة بالمراعاة لشعور الآخرين) وعقلية الوفرة (وتعنى أن هناك الكثير لكل فرد) وإن شخصاً بهذه السمات والصفات ليشعر بالسعادة الصادقة التى لازيف فيها لما يحققه الآخرون من نجاح.

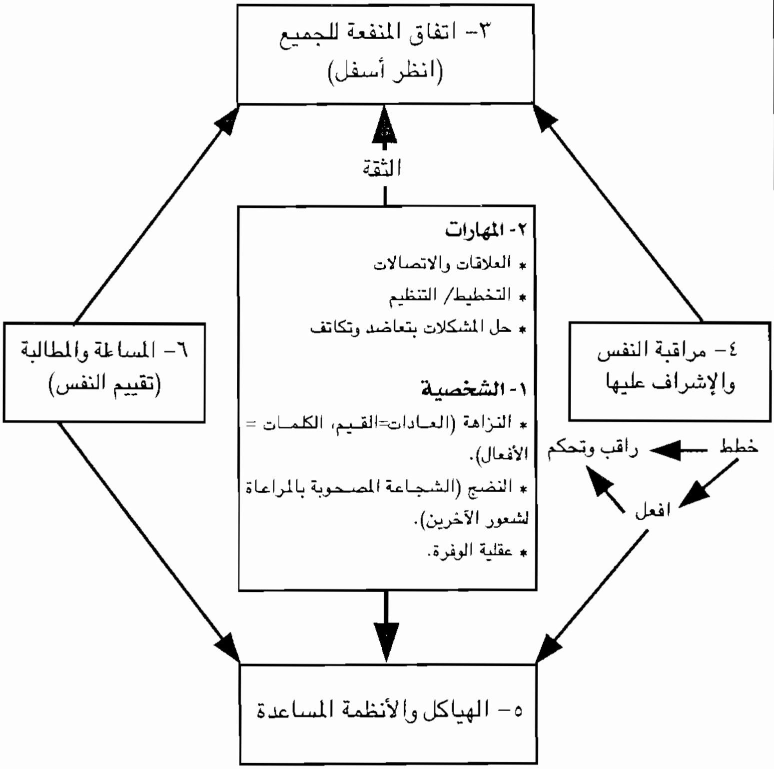
وإن أكثر ثلاث مهارات أهمية، هى: إقامة العلاقات والاتصالات، والتخطيط والتنظيم، وحل المشكلات بتعاضد وتكاتف، وذلك لأن هذه المهارات الشخصية الثلاث تمكن الفرد من تحقيق الشروط الأربعة الأخرى لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وعندما يكون الموظفون مرائين؛ أى عندما يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر، أو عندما يغتابون شخصاً ثم يداهنونه فى حضرته، فإن هذا يُعدّ أسلوباً بارعاً للتواصل وإقامة العلاقات، إلا أنه أسلوب ماكر يتسم بالخداع، كما أنه يقوض جسور الثقة ويؤدى حتماً إلى اتفاقيات المنفعة للجميع، كما أنه يتطلب إشرافاً ومراقبة وتقييماً من الخارج.

وإن هذه الشروط الستة لتعتمد على بعضها البعض بشكل كبير، لدرجة أنه إذا ما فقد أحدها فسوف يؤثر فوراً على الخمسة شروط الأخرى، وفى الواقع فإن تغيير أية سمة من السمات الشخصية يمكن أن يؤثر على كل الشروط الأخرى، فلنأخذ على سبيل المثال سمة النضج، والتى عرفت هنا بأنها الشجاعة المصحوبة بالمراعاة لشعور الآخرين.

فإذا ما كان هناك مدير يتسم بقدر كبير من الشجاعة، إلا أنه يعانى من نقص فى مراعاته لشعور الآخرين، فإنه قد يكون قادراً على التعبير عن

الشروط الستة لتفويض السلطة



اتفاق المنفعة للجميع - عقد اجتماعي ونفسي: تفهم واضح متبادل، والتزام بما تم التنبؤ به:

١- النتائج المرجوة: تناغم المهام والاستراتيجية والأهداف وتصميم الوظائف داخل المؤسسة مع القيم والأهداف والاحتياجات الشخصية وذلك في إطار حدود زمنية.

٢- الإرشادات والتوجيهات: السياسات، المحظورات والأمور غير المقبولة، مستويات المبادرة وقليل من الإجراءات المحتملة.

٣- الموارد: بشرية، ميزانية، هيكلية، تنظيمية.

٤- المساءلة والمطالبة وتقييم النفس: مستويات الأداء، متى تقدم تقارير عن الأداء، وغير ذلك.

٥-النتائج والعواقب: العواقب التنظيمية الطبيعية والعواقب الشخصية المنطقية سواء كانت مادية أو نفسية، توافر الفرص، المزايا الأخرى، نطاق المسئولية، إلخ..

نفسه بوضوح وقوة، لكنه لن يكون قادراً على الإنصات للآخرين بشكل جيد، أو إبداء مراعاة حقيقية لمشاعرهم وأحاسيسهم، ونتيجة لذلك فسوف يكون التفكير تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين، وقد يمضى فى العمل بأسلوبه ظاناً أنه الأسلوب الأمثل الذى يخدم صالح جميع الأطراف ذات الصلة، وقد لا يشجع أو يسمح لموظفيه بأن يعبروا عما يضمرونه من مشاعر وأحاسيس، كما أنه سوف يفشل فى بث روح الحماسة فى موظفيه، وسيحتاج إلى محفزات خارجية أو إلى إشراف واستخدام أنظمة رقابية جيدة، واتخاذ إجراءات لتقييم الأداء، ووضع أنظمة للمكافأة والتعويض؛ حتى يحصل على السلوك الذى يرجوه.

وعلى الجانب الآخر، فإذا ما كان هناك شخص يفتقر إلى الشجاعة إلا أنه يراعى شعور الآخرين بدرجة كبيرة، ويرنو إلى أن يحظى بقبول وشهرة، فإنه سيجنح إلى إبرام عقد نفسى يكون فيه الضرر للذات والمنفعة للآخرين، ويفعل من خلاله كل فرد ما يشاء، وعادة ما يؤدى هذا التفكير إلى أشكال متنوعة من انغماس المرء فى أهوائه ورغباته وإلى مزيد من الفوضى التنظيمية، وقد يبدأ الموظفون فى إلقاء اللوم على بعضهم البعض فيما يتعلق بالأداء السيئ أو النتائج غير المرضية، كما ستزيد طلباتهم بشكل كبير، ومثل هذا السلوك يدعم تفكير المنفعة للذات وضرر الآخرين، والذى لا يمكن أن يستمر على المستوى الاقتصادى حتى النهاية، ومن هنا فإنه يؤدى إلى أنظمة مراقبة مركزية تكون فيها المنفعه للذات وضرر الآخرين لتوليد الديكتاتورية، وكما يقول باتريك هنرى: "إذا لم نحكم أنفسنا بحكمة وفطنة، فسوف يحكمنا طغاة ومستبدون".

الاعتماد على النتائج

ولكى أبرر قوة وأهمية تفكير المنفعة للجميع بالنسبة للفاعلية التنظيمية، فلتسمحوا لى بأن أسرد لكم إحدى تجاربى. لقد تم اختيارى ضمن مجموعة مستشارين تقوم على مشروع تطوير تنظيمى لمؤسسة مصرفية كبرى تضم مئات الفروع، ولقد رصد هذا البنك ميزانية تقدر بثلاثة أرباع مليون دولار، وذلك لوضع برنامج تدريبى لمدة ستة أشهر لصغار المدراء.

وكانت الفكرة هى أن نأخذ خريجى الجامعات ونضعهم فى سلسلة من المناصب التناوبية، فبعد أن يقضوا أسبوعين فى إحدى الإدارات ينتقلون إلى إدارة أخرى لمدة أسبوعين آخرين، وبعد انقضاء الستة أشهر -- مدة البرنامج - سيتم تعيينهم فى إحدى أفرع البنك فى إحدى وظائف صغار المدراء.

إن الإدارة العليا ترغب فى أن يحلل هذا البرنامج بشكل دقيق، وأن تدخل عليه الإصلاحات والتعديلات.

ولقد كان أول شيء قمنا به هو محاولتنا فهم أهداف هؤلاء المتدربين، ولقد تساءلنا عما إذا كان هناك إدراك واضح وصريح للنتائج المتوقعة، وكانت الإجابة "لا". ووجدنا أن التوقعات كانت شديدة العمومية والغموض، كما كان هناك اختلاف واسع النطاق بين كبار الموظفين فى البنك حول الأهداف والأولويات الواجب تحديدها.

وظللنا نسأل هؤلاء المتدربين حتى أخبرونا فى النهاية بكل شيء، وعما يودون فعله فى نهاية الدورة التدريبية، وقبل أن يشغلوا وظائف

صغار المدراء، وقام المتدربون بطرح ما يقرب من أربعين هدفاً، ولقد بلورنا هذه الأهداف فى أربعين هدفاً، وهى النتائج المرجوة.

وكانت الخطوة التالية هى أن نحقق هذه الأهداف لهؤلاء المتدربين؛ فإنهم مهتمون بأعمالهم ووظائفهم وبفرصة ارتقائهم إلى مناصب صغار المدراء بشكل سريع، وكان هؤلاء المتدربون يتوقون بشكل كبير إلى تحديد هذه الأهداف وجعلها جزءاً من أنفسهم، كما كانوا على استعداد لفعل كل ما هو ضرورى لتحقيق هذه الأهداف.

فقد أدركوا أهدافهم ،وكذلك وقفوا على معايير التقييم، وكانت لديهم قائمة مطولة بالموارد التى قد تساعدهم فى تحقيق هذه الأهداف، ومن بينها: الاطلاع على المعلومات والقيام بالزيارات مع مديرى الإدارات وكذلك زيارة وكالات تعليمية خارجية.

ولقد أدرك هؤلاء المتدربون أنهم قد يعينون فى مناصب صغار المدراء بمجرد أن يظهروا كفاءتهم ومهارتهم في هذه المجالات الأربعين التى حددوا فيها أهدافهم.

وأشعل هذا حماستهم، لدرجة أنهم حققوا أهدافهم فى ثلاثة أسابيع ونصف فى المتوسط.

وأذهل هذا الأداء معظم كبار المدراء حتى إن بعضهم لم يكد يصدق ذلك؛ مما دفعهم إلى أن يعيدوا فحص الأهداف والمعايير بشكل دقيق، وأن يراجعوا النتائج؛ لكى يضمنوا أن هذه المقاييس والمعايير قد تم تطبيقها، كما ذكر كثير من هؤلاء المدراء أن مدة الثلاثة أسابيع والنصف لم تكن كافية لكى يحصل هؤلاء المتدربون على هذا القدر من الحنكة

والمهارة، والذى يمكنهم من الحكم على الأشياء بحكمة.

وساعتها قلنا: "حسناً، فلنضع بعض أهداف أخرى تكون أكثر صعوبة متضمنة المشاكل والتحديات التى تتطلب حكماً سديداً" وتمخضت هذه العملية عن ستة أهداف أخرى، واتفقنا جميعاً على أنه إذا تمكن هؤلاء المتدربون من تحقيق هذه الأهداف الستة بالإضافة إلى الأربعين الأخرى، فإنهم فى هذه الحالة سيكونون قد أُعدوا على مستوى أعلى من كل المتدربين الذين اجتازوا مدة البرنامج كاملة، وهى ستة أشهر.

ولقد شاركنا المتدربين فى تحقيق هذه الأهداف الستة الأخرى، وسمحنا لهم وقتها بمراقبة أنفسهم والإشراف عليها، وأدهشنا ما رأيناه من طاقات بشرية هائلة ومهارات فائقة؛ حيث قام معظم المتدربين بتحقيق هذه الأهداف الستة الأخرى فى أسبوع واحد.

وبمعنى آخر فقد وجدنا أن برنامج الستة أشهر هذا من الممكن أن يخفض إلى خمسة أسابيع مع تحقيق نتائج أفضل، وذلك بتطبيق تفكير المنفعة للجميع مع هؤلاء المدراء صغار السن.

ولقد كانت هناك نتائج إيجابية مؤثرة فى كثير من مجالات الإدارة، وليس فى مجال التدريب فقط، وقد بدأ بعض المدراء المستنيرين فى هذا البنك فى إدراك هذه النتائج؛ إلا أن بقية المدراء يشعرون بأن العملية برمتها تمثل تهديداً لهم وبأن هناك قدراً زمنيّاً يجب أنْ يجتازه المتدربون؛ حتى يكونوا جديرين بالمناصب التى سيشغلونها، ولا يستطيع أحد أن ينكر هذه النتائج؛ فتفكير المنفعة للجميع يهدف كلية إلى تحقيق النتائج المرجوة.

خطاب المدير

لقد قام مستشار الإدارة بيتر دروكر بتقديم مفهوم خطاب المدير، والذى يقترح فيه بأن يقوم المرؤوسون بإعداد تقرير مكتوب عن النتائج المرجوة والتوجيهات والإرشادات والموارد، وكذلك عن المساءلة والمحاسبة وعن العواقب، ثم يرسلون هذا التقرير إلى مدرائهم.

وإننى أعمل بهذا المبدأ منذ سنوات فى الكثير من المجالات: فى تقديم استشاراتى، وعقدى للدورات التدريبية، وكذلك فى تأسيسى وإدارتى لعملى، وفى عملى مع طلبة وخريجى جامعة برايم يونج، وكذلك فى حياتى العائلية، وإننى مقتنع كل الاقتناع بأنه إذا ما كنا نرغب فى معدل إنتاج عال وقدرة عالية على الإنتاج، فعلينا أن نعمل بهذه الشروط الستة الخاصة بالفعالية.

وإننى أعلم أيضاً أن هذا الأمر ليس سهلاً؛ فإنه يحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد والصبر، فلا يمكننا أن ننزع الزهور لكى نرى الجذور وهى تنمو، فتفكير المنفعة للجميع لا يمكن أن يطبق بين عشية وضحاها، ولكن قد يحتاج إلى مزيد من التفكير الثاقب والعلاقات الواضحة الصريحة، ويحتاج أيضاً إلى مزيد من النضج وبذلك يندمج الجميع فى مشاركة وتفاعل، ويؤثرون على بعضهم البعض، كما يتطلب قدراً كبيراً من الانضباط والتوافق والمتابعة والدعم والمساعدة، وإذا ما تعثرت فى أى أمر من هذه الأمور، فإن هذا سوف يؤثر سلباً على الشروط وعلى النتائج أيضاً.

ويمكننا أن نبدأ بدايات متواضعة ونحقق نتائج ونجاحات بسيطة حتى تزداد ثقتنا فى المفهوم ككل، وساعتها سنطبق هذا المفهوم لمجالات

أرحب من المهام والمسؤوليات، وإذا لم يهتم موظفوك بكتابة خطاب يحتوى على عناصر مفهوم المنفعة للجميع، فمن المحتمل أن تقوم أنت بكتابته، ثم تسألهم إذا ما كان هذا الخطاب يجسد هذا المبدأ بشكل دقيق أم لا، وأما إذا هددت كتابة هذا الخطاب الأمر برمته، فلا داعي لكتابته، ولكن عليك أن تتأكد أن هناك تفاهماً متبادلاً بشكل جيد وواضح، وعليك أن تتأكد أيضاً من أن الخطاب يتمتع بمزيد من المرونة والقابلية للتغيير عندما تتغير الظروف والأحوال، أو عندما تحذر أجواء التفاهم التى تسود من مثل هذا الخطاب.

فإن التوجهات والسياسات فى غاية الأهمية، ويجب أن يكون التوجه الأساسى للمدير هو "إلى أين نحن ذاهبون؟" أو "إلى أين تود أن تذهب؟" أو "ما أهدافك؟ وبم يمكننى أن أساعدك؟" ثم على المدير أيضاً أن يسأل موظفيه عن أحوالهم وأحوال العمل، وما الذى يمكن أن يقدمه لهم من دعم ومساعدة".

وقد قدر لى أن أعرف طريقة التفكير هذه فى إحدى المؤسسات التى كنت أعمل بها منذ عدة سنوات؛ حيث كان سلوك المدير وتوجهه يقتضيان أن يسألنا عما نود تحقيقه وعما يمكن أن يقدمه لنا من دعم ومساعدة، وإن إخلاصه فى التعامل معى، وإيمانه العميق بما أملك من مواهب وقدرات قد شدَّا من أزرى وأطلقا فىَّ طاقة بشرية هائلة؛ لكى أقوم بكل ما هو ضرورى لتحقيق النتائج المرجوة، وأن أعتمد عليه كأحد الموارد بالغة القيمة والأهمية.

ولقد أيقنت أن أية وجهة نظر نكِّونها عن أى فرد سوف تساعدنا على أن نحقق ذاتنا، كما أن ذلك سيشجعنا على أن نبحث عن دليل ندعم به

وجهة نظرنا، وإذا ما كانت لدينا وجهة نظر واسعة للطبيعة البشرية والقدرات الإنسانية، فإننا سوف نجد تدريجيّاً دليلاً ندعم به وجهة نظرنا، حتى نشعر من داخلنا بأننا أقوياء نملك عزيمة قوية.

الفصل التاسع عشر

إدارة التوقعات

إن كل فرد فينا يلتحق بوظيفة جديدة ينشئ علاقات أو يمر بموقف جديد - تحدوه آمال وطموحات ، وإن أهم الأسباب وراء المشكلات التى يواجهها الأفراد فى العائلات والمؤسسات غامضة غير واضحة ، وقد تكون الآمال والطموحات التى لم تتحقق؛ فالصراع الذى يدور بين الطموحات فيما يتعلق بالأدوار والأهداف يسبب الآلام والمتاعب لكثير من الناس ، كما أن هذا الصراع يُضفى توتراً على العلاقات .

تضارب الطموحات والأهداف :

ومن أمثلة ذلك ما يلى :

* دمج *الشركات* : فلتنظر إلى ما حدث بين روجر سميث فى شركة چنرال موتورز وبين روس بيروت بشركة أنظمة المعلومات الإلكترونية ، فعندما التقت هاتان الثقافتان مع بعضهما البعض حدث صدام بين المدراء فى تعاملهم مع المشكلات الصعبة التى تواجههم ، وفى أن يوفقوا بين

هاتين السياستين الاجتماعيتين المختلفتين، فلقد رأينا أن روس من جانب يناصر وينادى بحقوق العمال البسطاء محاولاً أن يقضى على تسلط المدراء والامتيازات الخاصة التى يحصلون عليها، ولقد كان يفعل ذلك بينما يبدو على غير علم بأن بعض السمات المميزة لفكر چنرال موتور قديمة قدم الزمان، ولا يمكن تغييرها ببساطة بين يوم وليلة، كما لا يمكن لمستشارى چنرال موتورز بأن يسمحوا بمثل هذا التغيير، وذلك لأنه يحتاج إلى مزيد من المعلومات وإلى تقارب فى العلاقات، فمعظم العاملين فى الشركات التى يتم دمجها لا يقيمون جسور العلاقة التى تقوم على مصالح الطرفين، فإما أن يتشددوا، وإما أن يتهاونوا؛ أى إما أن يطبقوا مبدأ المنفعة للذات والضرر للآخرين أو مبدأ الضرر للذات والمنفعة للآخرين.

* *علاقات الزواج*: ما يزال كثير من القضايا التى تتعلق بالزواج والطموحات المرتبطة به خفية علينا حتى اليوم، إلا أن هناك جدلاً كثيراً قد أثير حول دور الرجل والمرأة؛ فعلى سبيل المثال، إذا ما أقدم شاب من عائلة متمسكة بالتقاليد بينما يحدوه أملٌ بداخله بأنه سيكون رب الأسرة، وسوف تتفرغ الزوجة لرعاية الأطفال، فقد يصاب بخيبة أملٍ فى النهاية، ومن الواضح أن جميع الأزواج على اختلاف أعمارهم يشتركون فى صراع حول توقعاتهم للأدوار التى سيقومون بها؛ فكثير من النساء لا يشعرن بتحقيق ذاتهن بدون عمل يقمن به خارج المنزل، وإن هذه ظاهرة يزيد من حدتها مجتمع لا يعطى التقدير والاحترام والدعم والمؤازرة الكافية لامرأة تكتفى بوجودها فى البيت.

* *التعليم*: إن كل جماعة ذات أهداف ومصالح خاصة تنظر إلى

التعليم من وجهة نظرها الخاصة، كما تشير كل مجموعة إلى مشكلات مختلفة وتقترح حلولاً متنوعة، وإحدى القضايا التى تنمو بشكل سريع هى ظهور الاتجاه الذى يهدف إلى تعليم مكارم الأخلاق فى المدارس؛ حيث إن الحاجة إلى مثل هذا النوع من التعليم قد أصبحت ملحة، وذلك فى ظل تفكك الروابط الأسرية وانفصال الزوجين.

* علاقات *الآباء بالأبناء*: عادةً ما يعانى الآباء من صراع حول توقعاتهم بالنسبة لعلاقتهم مع أطفالهم، خاصة عندما يدخلون مرحلة المراهقة، ويحمل الآباء والأبناء أفكاراً مختلفة عما يقومون به من أدوار، وتتغير هذه الأفكار بمرورهم بمراحل مختلفة من النمو والتطور.

* علاقات *الحكومة*: هل دور الحكومة هو أن تفعل الصالح العام أو أن دورها هو أن تمنع المواطنين من أى عمل ضار؟ فإذا ما كنت أعمل مع شخص يؤمن بأن دور الحكومة هو أن تفعل الصالح العام، فقد نختلف كلية، مما يؤدى بنا إلى الصراع وخيبة الأمل والشك والريبة.

* تعيين *الأفراد وترقيتهم*: إن ما يتوقعه أى موظف جديد من وظيفته وشركته لهو فى الغالب شديد الاختلاف عما يتوقعه منه رئيسه فى العمل، وفى الأيام الأولى تكون هذه التوقعات بسيطة ويمكن التفاوض حولها، وتكون هذه الفترة مناسبة لتوضيح هذه التوقعات؛ حيث يكون الموظفون والمدراء صرحاء وعلى استعداد لمناقشة الأمور بصراحة ووضوح.

وإذا ما كان النظام الذى يتبعه المدراء غير عادل فإنه يظهر عند تعيين موظفين جدد أو ترقية آخرين؛ فعلى سبيل المثال، إذا ما كان هناك موظفون جدد يتقاضون أجوراً أعلى من هؤلاء الذين يعملون من ذى

قبل ، فسوف يقول هؤلاء القدامى "كيف تدفعون لهؤلاء الجدد أموالاً أكثر مما تدفعون لنا فى حين أننا نعمل هنا منذ فترة طويلة؟" فعندما يخرق المدراء مثل هذه التوقعات فإن عليهم أن يتحملوا العواقب ويتعايشوا معها؛ حيث تقل درجة الثقة ويبحث الموظفون عن أعمال إضافية فى الخفاء، ويبدأون فى إعادة صياغة خططهم ويتساءلون عما يحدث حولهم، كما أنهم غالباً ما يشعرون بالاضطهاد، وينظرون لجميع الأمور بنظارة سوداء.

* *المشاريع التى تتم بين الإدارات والمؤسسات* : ففى أى وقت يكون لك اتصال أو علاقة مع الإدارات المختلفة أو مع أناس يعملون فى مجالات مختلفة، فإن عليك أن تتوقع صراعاً وتضارباً بين التوقعات والطموحات، وفى الواقع؛ ففى بداية أى مشروع يتم بين الإدارات والمؤسسات من المحتمل أن يبدو كثير من النماذج التى تدل على خرق كثير من التوقعات.

* علاقات *العملاء* : إن المدراء المحنكين لشركات المنتجات والخدمات ليدركون مدى خطورة أن يتوقع العملاء أكثر مما يمكن للشركة أن تقدمه، ومن هنا فإنهم يديرون ويراقبون توقعات العملاء وآمالهم، وذلك من خلال التقمص العاطفي، ومن خلال أنظمة معلومات عن العملاء.

إننا نحاول التعرف علي مشاعر الأفراد وعلى طموحاتهم "ما الذى يفكرون فيه؟" "ما الذى يتوقعونه منا؟" "ما الخدمة التى يتوقعونها بعد عملية البيع؟" "ما نوع العلاقة الاجتماعية التى يرغبون فيها؟" وإذا لم توضح مثل هذه الطموحات والتوقعات فسوف يحبط العملاء ويشعرون بالحيرة، ثم ما يلبثون بعد ذلك أن يضلوا الطريق.

* *صراعات أفراد المؤسسة* : إن هناك كيانات متعددة يلعب كل منها دوراً إسهامياً فى إنجاح المنظمة ، ومن بينها " الموظفون ، والممولون ، والعملاء ، وحملة الأسهم ، والمجتمع المحيط ، وغيرهم ، إلا أن لكل كيان من هذه الكيانات أهدافاً خاصة وخططاً معينة ، وإن هذه الخطط المتضاربة لتؤدى إلى منازعات حادة ومشاكل ينتج عنها حود المنظمة أو الشركة عن مسارها الصحيح .

المشكلة: التوقعات والطموحات

إن هذه التوقعات هى الآمال التى يتطلع إليها الإنسان ، كما أنها تجسيد لرغبات الإنسان وما يود تحقيقه من خلال حدث ما ؛ كالزواج أو العائلة أو العلاقات التى تتعلق بمجال العمل ، فإذا ما مر كل فرد فينا بموقف معين فإنه يعقد الكثير من الآمال والطموحات ، وتنتج هذه الطموحات من خبراتنا السابقة ، ومن الأدوار التى لعبناها قبل ذلك ، ومن العلاقات الأخرى ، وقد يكون بعض هذه الطموحات رومانسياً إلى حد ما ، بمعنى أنها لا تقوم على الواقع ، بل إنها تستلهم من الخيال أو من وسائل متعددة .

وهناك فرق بين الطموح وبين الحقيقة ؛ فالطموح هو صورة خيالية ، صورة لما يجب أن يكون وليس لما هو كائن ، إلا أن كثيراً من الناس يعتقدون أن صورهم هذه دقيقة ؛ حيث يقولون : "إن هذه الصورة هى الصورة المثلى ، وإن تصورك أنت هو الخاطئ" .

فالطموحات الداخلية ، والتى تتجسد فى الحاجات والرغبات

الإنسانية، هى الزاد الذى نتزود به أثناء إقامتنا للعلاقات وإدارتنا للشركة، أو خلال تعاملنا مع العملاء؛ فعلى سبيل المثال، إذا ما ذهبنا للتسوق فإننا نحمل بين جنباتنا أملاً أن نحصل على خدمة متميزة ومعاملة مثالية، وإذا لم يرق أحد المحلات لمستوى توقعنا فسوف نسارع إلى الذهاب إلى محل آخر يهتم أكثر بالعملاء ويفى باحتياجاتهم ورغباتهم النفسية.

إن المدراء الذين يتسمون بالحكمة والرشد ليقومون بتوضيح الأمور بشكل كبير، حيث يصرحون بما سيقومون به وما لن يقوموا به، حتى يقول العملاء: "حسناً، إننا نتفهم ما تقومون به ونشعر تجاهه بارتياح" أو أن يقولوا: "إننا نشعر بارتياح تجاه نقطةما، ولكننا نقترح تطبيق أسلوب آخر يلبى احتياجاتنا فى هذه النقطةً الأخرى" ويصرح هؤلاء المدراء علانيةً بالدور المنوط بهم والموارد المتاحة لهم، وما الذى اختاروا فعله أو عدم فعله بهذه الموارد.

الحل: اتفاق الأداء

إن اتفاق الأداء هو الحل لمشكلة تضارب الطموحات؛ حيث هو الوسيلة التى ندير بها هذه الطموحات، كما أنه يجعل كل الطموحات صريحة.

واتفاق الأداء هو عبارة عن التزام وتفاهم متبادلين وصريحين فيما يتعلق بالطموحات حول الأهداف والأدوار، وإذا ما توصلت الإدارة إلى اتفاق أداء بينها وبين العملاء فإنها بذلك تكون قد توصلت إلى حل كثير

من مشكلاتها .

وذلك لأن اتفاق الأداء يجسد كل طموحات الأطراف المعنية ، وإذا ما وثقت كل هذه الأطراف في بعضها البعض ، وكانت عندها الرغبة فى أن تنصت وتتحدث مع الأطراف الأخرى بشكل جاد ، وأن تتكاتف وتتعلم من بعضها البعض ، حينئذ سوف تتمكن من إرساء دعائم مبدأ المنفعة للجميع ، وسوف تهيئ حالة يسيطر على الجميع فيها نفس التفاهم فيما يتعلق بهذه الطموحات .

وهناك ثلاثة أجزاء لاتفاق الأداء : الجزء الأول يتمثل فى الشرطين السابقين (الثقة ، إقامة العلاقات والاتصالات) والجزء الثانى يتمثل فى عناصر المحتوى الخمسة ؛ والثالث هو تدعيم وتقوية أنظمة وهيكل المؤسسة .

* *الثقة* : عندما ينضم الموظفون للشركة فإنهم يحملون بين طياتهم طموحات وآمالاً وخططاً خفية ، وعادة ما تكون المشاعر والخطط الحقيقية خفية ، وذلك لأن مستوى الثقة غير كاف حتى يقوم الموظف بطرحها علانية ، ومن هنا فإن الثقة هى أحد أهم الشروط اللازمة لاتفاق أداء جيد ، وأساس الثقة هو الأهلية أو الجدارة بهذه الثقة ؛ أى أن يشعر الآخرون بأنك سوف تفى بالتزامك .

وإذا ما تضاءلت الثقة وفقد الاحترام ، فسوف يكون من الصعب أن نصوغ مبدأ المنفعة للجميع ؛ وذلك لأنه لا يوجد أساس يبنى عليه ، ويمكن للشركات أو للإدارات فى الشركات أن تتوصل إلى اتفاقيات أداء مقبولة ، على الرغم من أن هذه الشركات أو الإدارات قد تبدأ صغيرة وتجعل عملية عقد الاتفاقيات والحفاظ عليها تنمو تدريجيّاً ، كما أنها تعيد

بناء الثقة، وعليك أن تبرم أفضل اتفاق للأداء تحت أى ظروف، حتى وإن كان هذا الاتفاق حلاً وسطاً تقدم فيه بعض التنازلات، ثم عليك بعد ذلك أن تعمل علي تحقيق مبدأ المنفعة للجميع، والذى تتكاتف فيه الجهود، ويجب أن يكون اتفاق الأداء واضحاً وصريحاً ويمكن التفاوض حوله، وأن يكون متاحاً للجانبين فى أى وقت، فإذا ما تغيرت الأحوال والظروف فإنه يمكن لأى طرف أن يبادر بإجراء الاتصالات وتغيير الاتفاق، وعلى الرغم من أن هناك مبادئ لا تنتهك ولا تمس، وهى التى لا يمكن التفاوض حولها، إلا أن كثيراً من هذه المبادئ يمكن مناقشته.

* *العلاقات والاتصالات*: والشرط الثانى هو العلاقات والاتصالات وهى عبارة عن عملية لمعرفة الحقيقة. "لم أكن أتوقع أنك ستشعر بذلك. إذ كنت تتوقع منى أن آخذ زمام المبادرة! وكنت أنتظر مبادرتك، ولقد أدركت الأمر، والآن دعنى أخبرك بما يدور فى ذهنى".

إن عملية العلاقات والاتصالات هى عملية أفقية، وهى عملية مشاركة بين المدراء والموظفين بوصفهم على قدم المساواة لا على أنهم رؤساء ومرؤوسون: "لقد كنت أتوقع منك أن تتخذ العديد من المبادرات، فقد كنت أنتظرك، وبما أننى قد فهمت ما تتوقعه فسوف أقوم في المرة القادمة بدراسة الأمر، وبعدها أقدم لك التوصيات والنصائح.

ذلك هو حوار المدراء الذين يحاولون أن يوضحوا التوقعات التى تدور حول علاقات العمل، وإن مثل هذه العلاقات تصبح أكثر سهولة إذا ما دعمتها سياسة وفكر الإدارة.

ولسوء الحظ ففى كثير من الشركات يعد الحديث بشكل رسمى عن الطموحات والتوقعات غير مقبول إلى حدٍ ما، إلا أن هذا الحديث يدور

فى الشركة بشكل غير رسمى: "ما خططك وجدول أعمالك؟ ما الذى يشغل بالك حقيقةً؟".

وإننى أنصح، وبشدة، باتباع عملية الاتصالات وإقامة العلاقات التى ذكرها روجر فيشر، وويليام أورى فى كتابهما "السعى لنيل القبول" فإنها عملية تتسم بالعقلانية لجعل الطموحات والتوقعات صريحة، ويتوصل بها إلى اتفاق لتبادل المثوبة والمكافآت، ولتلقِ نظرة مرة أخرى على الأربعة مبادئ الأساسية.

* فلتفصل الموظفين عن المشكلة.
* فلتركز على المصالح، لا على المناصب.
* فلتبتكر خيارات للمنفعة المتبادلة.
* فلتصر على استخدام معايير موضعية.

إن عملية التفاوض التى تجرى حول مبدأ المنفعة للجميع لتتطلب مهارة التقمص العاطفى ومحاولة الفهم، فلدى كل فرد الكثير من الاهتمامات التى يود الإفصاح عنها، ولكنه يرغب أولاً فى أن يفهمه الآخرون.

وإن "البحث عن مصلحة شخصٍ آخر فى المقام الأول" ليعنى البحث عن مصالحه وما يفيده، وعما يزيد من فرص نموه وتقدمه وسعادته أيضاً. لا يمكنك أن تدعى أنك تعرف مصلحة شخصٍ ما، ولكن يمكنك أن تكتشف ذلك من خلال التقمص العاطفى الذى سيساعدك على تطبيق مبدأ المنفعة للجميع.

وإيضاح الطموحات والتوقعات فيما يتعلق بالأدوار والأهداف هو

جوهر عملية بناء الفريق، وإن الفكرة هى أن تجمع العديد من الجماعات المختلفة مع بعضها البعض؛ كأن تجمع البائعين مع المصنِّعين أو المشترين على سبيل المثال، وكذلك المشاركة في الطموحات والتوقعات فيما يتعلق بالأدوار والأهداف، وذلك فى جوٍ غير مشحونٍ عاطفياً.

وبمجرد أن يدخل الموظفون فى عملية التفاعل والمشاركة، ويعبروا عن طموحاتهم الدفينة بشكل صريح، فحينئذ يكون الوضع رائعاً ومذهلاً، ويبدأالموظف فى أن يقول: "إننى لم أدرك ذلك، لقد ظننتك تقصد شيئاً آخر، ولا عجب فيما شعرت به تجاهى، والآن، فإننى أدرك أنك ربما تكون قد فسرت ما قمت بفعله في الأسبوع التالى لهذا الموقف بنفس الطريقة".

"نعم، إن ذلك بالتحديد ما فكرت فيه".

وهذا السلوك بالغ الأثر فى نفوس الموظفين؛ حيث إنه يريحهم "ياله من أمر طيب أن نطرح هذا الأسلوب علانيةً على مائدة البحث" وإذا ما طرحنا خططنا علانيةً أمام الجميع، فإننا بذلك ندرك موقعنا والمكان الذى نقف فيه، وساعتها يمكننا الدخول فى عملية التفاوض.

مبادئ اتفاقيات المنفعة للجميع

إذا ما أردت إرساء دعائم اتفاق المنفعة للجميع، فإن عليك أن تضع فى اعتبارك المبادئ التالية:

* قم *بتحديد النتائج المرجوة*، ولكن لا *تقم بالمراقبة والإشراف أو التدخل فى الطرق والوسائل*، وإلا فسوف تدفن فى توافه الإدارة،

وسوف يتقلص مدى نفوذك وسيطرتك بشكل كبير .

* *ركز بشكل كبير على التوجيهات والإرشادات ، ولتقم بتوضيح الإجراءات* التى ستتخذ ، حتى إذا ما تغيرت الظروف والأحوال ؛ كان بإمكان الموظفين أن يمارسوا عملهم وأن يأخذوا بزمام المبادرة ، وذلك نظراً لما يتمتعون به من مرونة .

* *عليك أن تذكر كل الموارد المتاحة داخل المؤسسات* ، وكذلك فى الشبكات الخارجية .

* *قم بإشراك الموظفين فى عملية وضع المقاييس* أو المعايير التى تحدد الأداء المقبول أو الاستثنائى .

* *عليك أن تحافظ على مستوى الثقة بينك وبين موظفيك* ، *وعليك أن* تستخدم *الفطنة ونفاذ البصيرة* أكثر من استخدامك لما يسمى بالمعايير الموضوعية أو الكمية ، وذلك حال تقييمك للنتائج .

* *عليك أن تتوصل إلى تفاهم حول العواقب الإيجابية والسلبية التى* قد تتبع تحقيق أو الفشل فى تحقيق النتائج المرجوة .

* *عليك بالتأكد من أن اتفاق الأداء يتم تدعيمه وتعزيزه عن طريق الهيكل أو الأنظمة المؤسسية* ؛ حتى تصمد وتثبت جدارتها على مدى الأيام .

الانتقال من إدارة التحكم إلى إدارة اللين

إن اتفاق أداء المنفعة للجميع هو أكثر بكثير من توصيف الوظيفة ؛ فمعظم الشركات لديها بالفعل مواصفات لوظائف ؛ حيث تحدد فيها

ماهية الوظائف وما الذى يتوقع من الشخص الذى سيشغل هذه الوظيفة، ومعظم هذه الأمور تكون فى غاية الوضوح والصراحة، إلا أن اتفاق الأداء يفوق تحدي مواصفات الوظيفة، وذلك بجعل الطموحات والتوقعات الداخلية جزءاً من مبدأ المنفعة للجميع، والذى يتم إرساؤه من خلال العلاقات التى تقوم على التكاتف والمشاركة.

وتلمح معظم مواصفات الوظائف بشكل بسيط جداً إلى منفعة الموظف، والمكسب الوحيد لهم (أى الموظفين) هو شغلهم لهذه الوظائف وكسبهم للمال، ولا تتطرق مواصفات الوظيفة إلى أى احتياجات أخرى، سواء كانت نفسية أو روحية أو اجتماعية، فلا يُعبَّر عن هذه الاحتياجات على الإطلاق.

وفضلاً عن ذلك فإن مواصفات الوظيفة لتركز عادةً على أساليب وطرق أدائها، كما أنها تقوم على المراقبة الخارجية، فى حين أن اتفاق الأداء ينقلنا من المراقبة الخارجية إلى المراقبة الداخلية، من حالة يتحكم فيها شيء أو شخص ما فى شخص آخر إلى حالة يقول فيها الفرد: "إننى أتفهم الوضع، وسألتزم بعملى، وأخلص له؛ لأن النفع سيعود علىَّ أنا أيضاً".

إن اتفاق الأداء يغير الاتجاه كله من إدارة التحكم إلى إدارة اللين، وإن السبب وراء عدم استخدام معظم الشركات لإدارة اللين هو أنها لا تدير موظفيها باتفاقيات الأداء التى تهدف إلى منفعة الجميع

وإذا ما كانت إدارة الطموحات والتوقعات عن طريق اتفاقيات الأداء غير مُطبَّقة فى فكرة ما، فإن بعضاً من المدراء يمكنهم أن يأخذوا زمام المبادرة ويطلِّقوا هذه الإدارة بأنفسهم، ولكن عليهم أن يكونوا على وعى

تام من أنهم يتعاملون مع إرادة اجتماعية ، ويجدر بهم ألا يكونوا ساذجين؛ فيعتقدوا أن بإمكانهم أن يتوصلوا إلى اتفاق أداء نفسى ، وذلك لأن اتفاق الأداء يتشابك مع العقود والاتفاقيات الاجتماعية ، وهى الفكرة غير المنوطة بالمؤسسة .

وإن المدير الذكى هو الذى يقول : "علينا أن نكون على وعى بالفكر الذى يُتَّبع فى الشركة ، وبطبيعة الظروف والأحوال ، وبالإرادة الاجتماعية أيضاً؛ فالعقد الاجتماعى أشد قوة وتأثيراً من العقد النفسى ، وما الفكر المتبع فى المؤسسة أو الشركة إلا عقد اجتماعى مكون من أجزاء مختلفة ، كما أن ما نسميه "بالقيم المشتركة" ما هو إلا جعل القواعد والأعراف الضمنية أمراً صريحاً - "هذا هو السلوك الذى نتبعه فى عملنا هنا" .

إن إدارة الطموحات والتوقعات عن طريق اتفاق الأداء لهى أحد الأشياء التى "يجب أن يتبعها المدراء فى أعمالهم" .

الفصل العشرون

السيطرة التنظيمية فى مقابل الإشراف على النفس

يشعر "بوب" نائب رئيس إحدى الشركات الصناعية الكبرى بالسعادة، وذلك إزاء القرار الذى اتخذته الشركة بعمل تخفيضات كبيرة فى أعداد المدراء بمستوى الإدارة المتوسطة، ومن هنا فإن هذا القرار سوف يوسع نطاق مدراء المستوى المنخفض، وسوف يضع مزيداً من السلطة فى أيديهم، ولقد سعد أيما سعادة بما يمكن أن يوفره ذلك من مال ووقت، وما يصاحب ذلك من تدعيم وتعزيز للموارد البشرية داخل الشركة.

بقدر ما يكون فريد فى غاية السعادة إزاء هذا القرار، وذلك بوصفه أحد مدراء المستوى المنخفض إلا أنه لن يتحمل بعد ذلك عبء الروتين الزائد عن حده، ومحاولات الإقناع المضنية، والاجتماعات الكثيرة التى لا ضرورة لها، كما أن بإمكانه الآن أن يتخذ القرار وينفذه بسرعة.

وتحسنت الأحوال، وأصبح كل فرد يتوقع تغيراً وتطوراً داخل الشركة أو المؤسسة، وفى غضون أسبوع من القرار سنحت لفريد الفرصة لكى يتعامل مع مشكلة كبيرة تندرج تحت مهام دوره الجديد؛ حيث تلقى

مكالمات من أحد العملاء يخبره فيها بأن مشكلة تأمينية مع عملية الجرد قد نشبت ، وسببت خلافاً كبيراً حول قبول الشحنة الكبيرة التى وصلت من شركة فريد ، وبعد دراسة متأنية للمشكلة اتخذ "فريد" القرار الذى يراه مناسباً ، حيث قال : "إنك من أفضل عملائنا ، وإننا نقدر العمل معك ، فلترد الشحنة ، وسوف نعاود الاتصال ببعضنا البعض بعد أن تحل مشكلاتك التأمينية" وساعتها شعر "فريد" بأنه قد تصرف بما يتفق مع تأكيد الشركة على راحة العملاء وإرضائهم ، وسعد بالقرار الذى اتخذه .

وعندما سمع "بوب" بهذا الأمر استشاط غضباً .

وصاح ساخطاً : "كيف يتسنى لك أن تخبرهم بأن يردوا الشحنة كاملة؟" ، لقد تعبنا كثيراً فى إعداد هذه الشحنة الكبيرة ، ثم إنه لا يوجد مكان خال لنضعها فيه ، كما أننا لا نملك فائضاً يغطى نفقات رد شحنة بهذا الحجم" .

فتعجب فريد سائلاً : "ولكن ماذا عن سياسة الشركة فى إرضاء العميل؟" "هل تعنون ما تقولون أو أنكم تقولون ما لا تفعلون؟" .

وأجاب بوب قائلاً : "نود بالطبع أن نسعد عملاءنا ، ولكن لا يعنى هذا أن نتحمل نحن كل خطأ يرتكبونه . لقد كان عليك أن تتعامل مع هذا الأمر بشكل مختلف" .

وخرج "فريد" من المكتب غاضباً ، عازماً على ألا يقحم نفسه فى أمور الشركة مرة أخرى ، وجلس "بوب" فى مكتبه واضعاً يده على رأسه متسائلاً : لماذا لا يتمتع مدراء المستوى المنخفض بالمهارة والكفاءة اللازمتين ، ثم عقد العزم على ألا يترك فريد يقحم نفسه فى أى أمرٍ من أمورِ الشركة بعد ذلك .

إن الحاجة إلى الاستقلال ذى الفاعلية قد وصلت بشكل واضح إلى صراع مع الحاجة إلى السيطرة التنظيمية.

الصراع المزمن

إن هذا السيناريو يتكرر بشكل يومى على مختلف المستويات فى العديد من المؤسسات، وذلك على المستوى التجارى والسياسى والخدمى وحتى المستوى العائلى، وإنه يعكس ما يراه كثير من الناس على أنه صراع بين الحاجة إلى النزاهة فى العمل وبين الفوائد التى نجنيها من تطبيق أسلوب الإشراف على النفس على نطاق واسع.

السيطرة التنظيمية - **الصراع** - الإشراف على النفس

وبما أن هذا السيناريو يتكرر مرات ومرات فقد أصبح الصراع "صرعاً مزمناً" يحول دون بناء القيم، كما يؤدى إلى هبوط مستوى الثقة، الذى يؤدى فى النهاية إلى التشكك؛ وإقحام النفس فى شؤون الغير، وإحكام السيطرة وكذلك التوتر الدائم.

إن الحاجة إلى السيطرة وإلى النزاهة والتوجيه والاستمرارية داخل الشركة لهى أمر واضح، ولكن لا يقل وضوحاً عن تلك الحاجة إلى كل من الفرد وفاعلية المؤسسة - الحاجة إلى المزيد من الاستقلالية والحرية الفردية، وإلى اتخاذ القرارات التى تعتبر أقرب ما تكون إلى سير العمل وإلى خدمته. إن المشكلة الرئيسية ليست الصراع، ولكنها فكرة أن هناك

صراعاً - ذلك التصور أو الإطار الذهنى للتفكير المتشعب والذى يؤدى إلى الافتراضات القائلة بالحاجة إلى هذا أو ذاك .

ولفعالية لا تعنى السيطرة التنظيمية أو الإشراف على النفس ؛ فكلتا القيمتين سليمة ، وكلتا هما هامة وحيوية للحصول على مؤسسة فاعلة ، وفضلاً عن تطبيق المنطق القائل بإحدى هاتين القيمتين ، فإننا بحاجة إلى كل منهما - السيطرة التنظيمية والإشراف على النفس .

إن المؤسسة التى تمنح السلطة لموظفيها هى التى يتحلى فيها الموظفون بالعلم والمعرفة والمهارة والإصرار ، وأن تتاح لهم فرصة تحقيقهم للنجاح بطريقة تؤدى إلى إحرازه بصورة جماعية ، ولكى ندرك كيف يمكن لعناصر هذا الصراع المزمن أن تتحول إلى ظروف وأجواء تنتعش فيها عملية منح السلطة للموظفين ، فإننا بحاجة إلى فحص تصورنا الذهنى الأساسى عن المؤسسات .

التصور الميكانيكى فى المقابل التصور الزراعى

ينظر كثير من الناس إلى المؤسسات من منظور أو بتصور ميكانيكى أو من وجهة نظر ثابتة لا تتغير ، فالمؤسسة كالماكينة ، إذا ما انكسر شىء بداخلها فلابد من إصلاحه ، فإذا ما تمكنت من تحديد موضع الخلل فعليك إصلاحه ووضع الأجزاء الناقصة فى مكانها ، ثم لتدر الماكينة وعندئذ ستعمل هذه الآلة .

ولكن المؤسسات ليست ماكينات ، وإنما تتسم بأنها جسد واحد ، ونظرتنا للمؤسسات من المنظور أو التصور الزراعى تعنى أن ننظر إلى

هذه المؤسسات على أنها كيانات حية تنمو، وتتألف هذه الكيانات من أناس أحياء ينمون، ولا يمكن للكيانات الحية أن تنصلح على الفور باستبدال الأجزاء التى لا تعمل وإنما يتم تدعيمها مع مرور الوقت حتى تحقق النتائج المرجوة.

وإن النتائج المرجوة فى المؤسسة لا يمكن تحقيقها على يد من يصلح الآلات والماكينات، ولكن على يد البستانى؛ فالبستانى يعرف أن الحياة تكمن فى البذرة، وعلى الرغم من أنه يستحيل عليه أن يجعل البذرة تنمو مباشرة دون المرور بالمراحل الطبيعية، إلا أن بإمكانه أن ينتقى أجود البذور ويتبع منطق الجمع بين الأسباب؛ حيث يوفر البيئة المناسبة للنبات ودرجة حرارة التربة وضوء الشمس المناسب، والماء والسماد، ويقوم بإزالة الحشائش الزائدة، وتمهيد التربة واختيار الوقت المناسب للزراعة وللحصاد حتى يحصل على محصول وفير.

وهؤلاء الذين يتمسكون بالتصور الذهنى الزراعى داخل الشركة أوالمؤسسة يعملون بستة شروط هامة؛ حتى يدعموا عملية منح السلطة للموظفين داخل الشركات والمؤسسات (وتلك الشروط الستة هى نفس الشروط التى سبق ذكرها فى الفصل الثامن عشر).

وأحد هذه الشروط يعالج بشكل مباشر الصراع المزمن بين السيطرة التنظيمية وبين الاستقلالية الفردية، وذلك من خلال اتفاقيات المنفعة للجميع، وهى الاتفاقيات التى تستهدف صالح الفرد وصالح الشركة أو المؤسسة كذلك، ومثل هذه الاتفاقيات تقوم على أساس منطق "الجمع بين المبادئ والقيم" الذى يسعى لتحقيق المنفعة المتبادلة، ولخلق علاقة

وثيقة بين ما ترنو إليه الشركة أو المؤسسة، وما يرنو إليه الفرد داخل هذه الشركات أو المؤسسات.

الشركة أو المؤسسة	الفرد
السيطرة التنظيمية --------------	الإشراف على النفس

إن اتفاقيات المنفعة للجميع هى، فى الأساس، عقود تبرم بين الأفراد؛ حيث تمثل هذه العقود تفاهماً متبادلاً والتزاماً صريحاً فى خمسة أمور:

النتائج المرجوة - وليست وسائل تحقيق هذه النتائج - عليك تحدي ما يجب القيام به وتحقيقه (من أهداف وغايات) والوقت الذى تقوم فيه بذلك.

الإرشادات والتوجيهات التى تحدد الإطار (المبادئ والسياسات) الذى يتم من خلاله تحقيق النتائج المرجوة.

الموارد التى تحدد الدعم الإنسانى، والمادى، والفنى، أو المؤسسى المتاح واللازم لتحقيق هذه النتائج.

المحاسبة والمساءلة والتى تضع معايير ومقاييس الأداء، ووقت التقييم، وطرق قياس إحراز التقدم فى العمل.

العواقب التى تحدد ما يحدث وما سيحدث نتيجة لعملية التقييم، سواء كانت هذه العواقب إيجابية أم سلبية، طبيعية أم منطقية، كما أن

هذه العواقب تبين السبب "والدافع" وراء ما يتم من عمل.

وإن مثل هذه الاتفاقيات لتوفر الهيكل اللازم لعملية السلطة للموظفين، إلا أن اتفاق المنفعة للجميع يعد أكثر من عقد يبرم. إنه مجرد طريقة للتفكير والتفاعل داخل المؤسسة، مما يؤدى لنفع أكبر لكل أفراد المؤسسة، ويتضمن ذلك العملاء وحملة الأسهم وكذلك الموظفين. إن هذا هو التصور الذى يسعى بشكل دائم إلى التوصل إلى حلول إبداعية خلاقة يفيد كلاً من الطرفين بصورة بالغة، وبما أن الموظفين يعملون كل يوم فى إطار مبدأ المنفعة للجميع، فلم يعد ينظر إلى السيطرة التنظيمية والإشراف على النفس على أنهما قيمتان متناقضتان، وفى الواقع فقد أصبحا شرطين إضافيين لعملية منح السلطةللموظفين.

إن عملية "التحكم أو السيطرة" لا تعنى أن بعض الأفراد يتحكمون فى الآخرين، وإنما تعنى أن المؤسسة ككل ؛ تحت التحكم والسيطرة" - فجميع الأطراف تعمل مع بعضها البعض، متحملة المسؤولية لتحقيق النتائج المرجوة، ويمكن أن يوضع هذا الشرط تحت عنوان "المحاسبة والمساءلة" بمفهومها الواسع، فالمؤسسة مسؤولة ومطالبة أمام الموظفين بالنتائج النهائية، كما أن الموظفين مسؤولون ومطالبون أمام مؤسستهم بالأداء الجيد، فكل أجزاء الشركة أو المؤسسة مطالبة أمام بعضها البعض بتحقيق التكامل وضمان نزاهة الشركة، وفى إطار عملية المحاسبة والمطالبة، فإن الجهود التى تبذل فى مجال العمل تتضافر مع احتياجات المؤسسة، كما أن المؤسسة تمتلك القدرة على مراقبة ودعم الأداء الفردى والجماعى، ويشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه تحقيق المهام المرتبطة بالعمل، ومن هنا فإن مستوى الثقة يرتفع عند الجميع.

وعندئذ يصبح الإشراف على النفس أمراً عملياً يتمكن الموظفون من خلاله من التخطيط والتنفيذ والإشراف والمراقبة على أدائهم فى إطار مبدأ المنفعة للجميع. إن هذا المبدأ ليُسهِّل تحقيق الاستقلالية الفاعلة للموظفين، والتى يجنون من خلالها العناصر الرئيسية لحصولهم على السلطة، وهذه العناصر هى: المعرفة، والمهارة، والرغبة فى تحمل المسؤولية والفرصة لتحقيق ذلك. إن الوقت والمال اللذين ينفقا على التدخل فى شؤون الموظفين والتطفل عليهم يمكن أن يستغلا ويستثمرا فى الحصول على قيادة شديدة الفاعلية، وكذلك فى أنشطة الإدارة.

اتفاقيات المنفعة للجميع	
السيطرة التنظيمية	الإشراف على الجميع

يعرف كل بستانى أن عليه أن يروى أى نبات يود زراعته، وإذا ما كانت النتائج المرجوة هى أن يعمل الموظفون جنباً إلى جنب بفاعلية، وذلك فى إطار فكر المنفعةللجميع الذى تزداد فيه الثقة، فإنه يجب علينا أن نضع أنظمة وهياكل مساعدة، من شأنها أن تدعم هذه النتائج وتسهل الحصول عليها.

وإن نظام التعويض والمكافأة الذى يشجع المنافسة بين الموظفين لا يقوى أواصر التعاون بين الجميع، كما يحد من فاعلية نظام العلاقات والاتصالات، الذى يضع العراقيل فى طريق عملية المحاسبة والمساءلة المباشرة. إن كلاً من الأنظمة والهياكل والإطار التنظيمى وتحديد الأدوار

يجب أن يسهل، ولا يعوق، عملية تحقيق النتائج المرجوة.

اتفاقيات المنفعة للجميع	
السيطرة التنظيمية	الإشراف على الجميع
الأنظمة والهياكل المساعدة	

جوهر عملية تفويض السلطة

هذه الأهداف الأربعة، واتفاقيات المنفعة للجميع، وعملية المحاسبة والمساءلة والإشراف على النفس، جميعها تضع الإطار الذى يمكن من خلاله لعملية منح السلطة للموظفين وتفويضهم أن تتم، وإن تحقيق عملية منح السلطة والتفويض لتعتمد على قوة الشرطين الحيويين اللذين يبثان الحياة فى الشروط الأربعة الأخرى.

ويستحيل تطبيق فكر المنفعة للجميع فى جوٍّ من الشك وعدم الثقة، كما لن يجدى أى تفاوض أو نقاش - مهما طال - فى حل المشكلات التى تطرأ نتيجة للخيانة والغش والخداع وعدم الشعور بالمسؤولية، أو البحث عن المصالح الشخصية من جانب جميع الأطراف المعنية، فما الثقة إلا نتاج للجدارة بالثقة والأهلية لها، ومن هنا فإن مكارم الأخلاق يجب أن تتوافر فى جوهر عملية منح السلطة والتفويض.

والفكر الذى ينطوى على الثقة الكبيرة، والذى يمكن من خلاله أن يُنجح مبدأ المنفعة للجميع، لا يتحقق إلا على أيدى الذين يتمتعون

بالنزاهة والنضج وعقلية الوفرة، فهؤلاء الذين يتمتعون بالنزاهة يفون بالتزاماتهم مع أنفسهم ومع الآخرين، ومن يتحلون بالنضج يوازنون بين الشجاعة وبين مراعاتهم لشعور الآخرين، كما أنهم يملكون القدرة على أن يعبروا عن أفكارهم ومشاعرهم بشجاعة مصحوبة بالمراعاة لشعور الآخرين وأفكارهم، ومن يتمتعون بعقلية الوفرة يقولون بأن لديهم الكثير ليقدموه للآخرين كافَّةً، كما أنهم يقدرون الآخرين بشدة ويعرفون القدرة الهائلة التى لا حدّ لها للحلول ثلاثية البدائل. إن من يتمتعون بمكارم الأخلاق يملكونه حرية أن يتفاعلوا مع غيرهم بمزيد من التكاتف والإبداع، دون أن تساورهم الشكوك والمخاوف التى تسود الأجواء ضئيلة مستوى الثقة.

ويرتبط بمكارم الأخلاق على نحو كبير الشرط الآخر الذى يعد جوهر عملية منح السلطة للموظفين، وهو المهارة الأساسية فى المجالات التالية: التواصل (وهو القدرة على أن تتفهم الآخرين بشدة وعلى أن يفهمك الآخرون) التنظيم (وهو القدرة على التخطيط واتخاذ ما يلزم للقيام بالعمل) وحل المشاكل بطريقة تكاتفية (أى القدرة على التوصل إلى حلول ثلاثية البدائل). ومجرد العلم بمبدأ المنفعة للجميع لا يعنى العلم بطريقة تطبيقه.

اتفاقيات المنفعة للجميع

مكارم الأخلاق

السيطرة التنظيمية | الإشراف على النفس

المهارات

الأنظمة والهياكل المساعدة

إن هذه الشروط الستة تقوى وتدعم عملية منح السلطة والتفويض، وعلى الرغم من أن الفرد لا يستطيع أن يحدث تغييراً إيجابياً فاعلاً، وذلك "بإصلاح" شخصية وأخلاق فرد آخر أو "استبدال" مهارة لا تستغل بشكل جيد بأخرى، إلا أن هناك بعض الأمور التى يمكن للقادة بها - ويدخلُ ذلكً فى دائرة نفوذهم - أن يحسنوا الظروف التى تؤدى إلى منح السلطة والتفويض فى أية مؤسسة نشطة تأخذ طريقها إلى النمو والازدهار.

١- قم بعمل جردٍ، وتقييم للفعالية الشخصية والتنظيمية فى كلٍ من النقاط الست.

٢- قم بالتركيز على إحداث تغيير فى مكارم الأخلاق الشخصية والمهارات، ثم توسع بعد ذلك إلى مناطق النفوذ المتبادلة.

٣- ابدأ فى عملية عقد اتفاقيات المنفعة للجميع مع المشرفين والمرؤوسين.

٤- اعمل على إيجاد وتقوية الأنظمة والهياكل التدعيمية داخل المنظمة.

٥- قم بتعليم موظفيك، واضرب لهم المثل الأعلى، ووفر الدعم والمؤازرة لهم.

إن هذه الخطوات والإجراءات ليست أساليب وحلولاً "سريعة ومؤقتة" ولكنها تقوم على مبادئ سليمة أثبتت صلاحيتها بمرور الوقت فيما يتعلق بالنمو والتغيير.

وإن القادة الذين يختارون مبادئ لا ترتبط بوقت معين كأساس لتصوراتهم المركزية العميقة فى مجال القيادة ليفهمونً جيداً أن القوانين الطبيعية فى البعد الإنسانى واقعية تماماً مثل القوانين الطبيعية فى البعد المادى، كما أن هؤلاء القادة يفهمون أن نمو الفرد والمؤسسة يتبع عملية النمو فى الحديقة، ولذلك فإنهم يعملون على تهيئة الأجواء التى تساعد على عملية النمو والتقدم.

إن القادة الذين يرتكزون على المبادئ ليدركون أيضاً أن النمو ينبع من الباطن إلى الظاهر، ولذا فإنهم يركزون أولاً على تغيير أنفسهم، ثم بعد ذلك التوسع إلى دوائر نفوذهم الأخرى فى المؤسسة، وحيث إن هؤلاء القادة يعملون على زيادة قدراتهم وعلى تطبيق مبادئ صحيحة بطريقة تناغمية تتسم بالفكر الزراعى السابق ذكره، فإن عملية منح السلطة للموظفين وتفويضهم تصبح أمراً هاماً وحيوياً للمؤسسات الفاعلة وللموظفين الذين يعملون بها.

أعد هذا الفصل روجر ميريل، نائب رئيس مركز كوفى للقيادة

الفصل الحادى والعشرون

إشراك الموظفين فى المشكلة

إن عملية إشراك الموظفين فى مشكلات الشركة هى مفتاح إحداث التغيير وزيادة الالتزام والارتباط بالشركة، ونحن نهتم بالأفكار والقضايا التى تخصنا أكثر مما تخص الآخرين، فإذا لم نشعر بأننا مرتبطون بالشركة ومشتركون فى همومها ومشكلاتها؛ فمن المحتمل أن نقاوم التغيير ونرفضه، ولكن قبل أن تشرك موظفيك فى مشكلات المؤسسة، فإنك بحاجة إلى تعلم مهارات جديدة، ولأوضح لكم ذلك.

ذات يوم كنت أمارس لعبة الراكيت مع طبيب عجوز ثقيل الوزن، ولقد أخبرنى هذا الطبيب أنه كان يمارس هذه اللعبة كثيراً حينما كان شاباً، وعلى الرغم من ذلك، ولأنه لم يكن يحظى بالشكل والحالة البدنية اللائقة، فقد ظننت أن المنافسة بيننا ستكون سهلة للغاية، وأن المباراة ستكون من جانب واحد؛ بالطبع لصالحى.

ولقد كنت مخطئاً، فعلى الرغم من أننى كنت أفوقه من الناحية البدنية بكثير، كما كانت لدى رغبة عارمة فى الفوز، إلا أنه كان يرسل ضربات

ساحقة، وعوَّضت مهارته الفائقة ضعف لياقته البدنية، ولقد فزت بالكاد بالشوط الأول وسيطر هو كلية على الشوطين الآخرين.

وكنت أقول لنفسى: "لو كنت أريد الفوز، فعلىَّ أن أغير من نفسى" وحاولت أن أقوم بالتغيير، ولأسباب معينة لم أستطع، ولقد فرض أسلوبه علىَّ فى المباراة، وحاولت فرض أسلوبى وإرسال كرات ساحقة، كما حاولت أن أبذل جهداً مضاعفاً، إلا أننى وببساطة كنت أفتقد المهارات والقدرة على إرسال كرات قوية. لقد حاولت بموضوعية أن أقيم الموقف وأقوم ببعض التعديلات، ولكن لم يُجدِ شىء من هذه الأشياء.

مُعضِلة الإدارة

يجد مدراء الأعمال التجارية أنفسهم أحياناً فى مواجهة نفس المعضلة. إنهم يشعرون بأن عليهم أن يبذلوا كل ما فى وسعهم للتنافس فى الأسواق، إلا أنهم لا يملكون القدرة على إحداث التغييرات اللازمة؛ فإحداث التغيير فى الموظفين وفى الشركات والمؤسسات ليس أمراً بسيطاً، وإذا ما كان بسيطاً فإنه ليس سهلاً. إننا نتعامل مع الدوافع، والتوجهات، ومستويات المهارات، والمفاهيم، ومع أساليب راسخة وقائمة، ويميل الناس إلى التمسك بالآراء والأساليب، والعادات القديمة، وإنه لأمر صعب أن نحاول تغيير الأساليب والعادات القديمة الراسخة.

ولخلق عادةٍ جديدة أو القضاء على أخرى قديمة؛ فإن الأمر يحتاج إلى

شعور قوى بالارتباط والتواصل مع الشركة أو المؤسسة ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الاشتراك والتفاعل مع الشركة ، اللذين يعملان كعامل مساعد فى عملية التغيير .

وبالطبع فإن الجانب السلبى من عملية إشراك الموظفين فى مشاكل الشركة هو المخاطرة ؛ فعندما تشرك الموظفين فى مشكلة ما ، فإنك بذلك تخاطر بسيطرتك عليهم ؛ فعدم إشراكك لهم أمر فى غاية السهولة والبساطة واليسر ، ويبدو كذلك أنه أمر ذو فعالية فائقة ، ولكن عليك ببساطة أن تخبر موظفيك بالمشكلة ، وأن توجههم ، وأن تقدم لهم النصح والمشورة .

وفى كتابه "*الإدارة*" كتب هارولد جينين ؛ رئيس شركة سابق ، يقول "إن معظم الرؤساء التنفيذيين تنزلق أقدامهم فيما يسمى بالأدوار المتسلطة دون أن يدركوا أن الأمر يسير بطبيعته . ، ومن هنا ، وبمهارة ، فإنهم يتغيرون وذلك لأنه من الأسهل ، بل ومن الأوفر من ناحية الوقت ، أن يصبحوا متسلطين" .

إن معظم المدراء والرؤساء المتسلطين ليسوا طغاة ، فمعظمهم رحماء يستخدمون مبادئ العلاقات الإنسانية على أكمل وجه ، وذلك لكى يوجهوا سلوك موظفيهم ويحصلوا على النتائج المرجوة .

توفر الإدارة التى ترتكز على مبادئ الموارد الإنسانية مزيداً من الأمان ؛ حيث تنطوى عملية إشراك الموظفين فى مشاكل الشركة على مزيد من المخاطرة والمغامرة ، وفى الحقيقة فإن المدير فى بادئ الأمر لا يعرف ما الذى سيحدث وما المكان الذى سينتهى إليه . هل يستحق الأمر أن نخوض هذه المغامرة؟

ويجيب جينين قائلاً: "إن أحد الأخطاء الرئيسية فى أسلوب الإدارة فى أمريكا بمرور السنين فقدان الحماسة لخوض المغامرة والمخاطرة لفعل شىء لم يُقدم عليه أحد من قبل، وإن السبب وراء هذا التغيير هو الاعتقاد الخاطئ بأن المدراء المحترفين من المفترض أن يكونوا واثقين من أنفسهم، وألا يرتكبوا أى خطأ".

ولذا فإن كثيراً من المدراء لا يخرجون عن هذين الوضعين: وضع العلاقات الإنسانية الآمن والأسهل والأصلح فيما يتعلق بالإدارة التوجيهية المتحكمة، والثانى هو إشراك الموظفين فى مشكلات الشركة وهو مبدأ يعتمد على الموارد الإنسانية، إلا أنه ينطوى على مزيد من المجازفة والمخاطرة، كما أنه يتسم بفاعلية لا حد لها.

الجودة والالتزام

إن أى قرار فاعل له بعدان: جودته، والالتزام به، وبقياس هذين البعدين وضرب كل منهما فى الآخر، فإنه يمكننا تحديد عامل الفاعلية؛ فعلى سبيل المثال، لنفترض أننا اتخذنا قراراً جيداً يقدر بعشر درجات من عشر درجات، وعلى الرغم من ذلك، ولأسباب ما، فإن الالتزامً به ضعيف ويقدر بدرجتين من عشر، ونستخلص من هذا أن القرار الذى اتخذ هو قرار غير فاعل إلى حد ما (فإذا ما ضربنا عشرة فى اثنين يكون الناتج ٢٠، ويعنى هذا أن القرار غير ذى فاعلية).

ولنفترض الآن أننا أشركنا الآخرين فى اتخاذ القرار وخفضنا جودته (أى هبطت جودة القرار من عشر درجات إلى سبع) ولكننا زدنا الالتزام

به (ولنقل من درجتين إلى ثمانى درجات).

فى هذه الحالة يصبح عامل الفاعلية ٥٦ (حاصل ضرب ٨×٧) وهذا يعنى أن القرار قد لا يكون جيداً، إلا أن فاعليته تصل إلى ثلاثة أضعاف جودته.

وعلى الرغم من ذلك، فإن كثيراً من المدراء الصغار والجدد يترددون فى إشراك موظفيهم فى عملية صنع واتخاذ القرار، وذلك خشية أن يؤدى ذلك إلى طرح اختيارات أخرى أو أن يؤدى إلى إفساد طريقة تفكيرهم والتأثير على منصبهم.

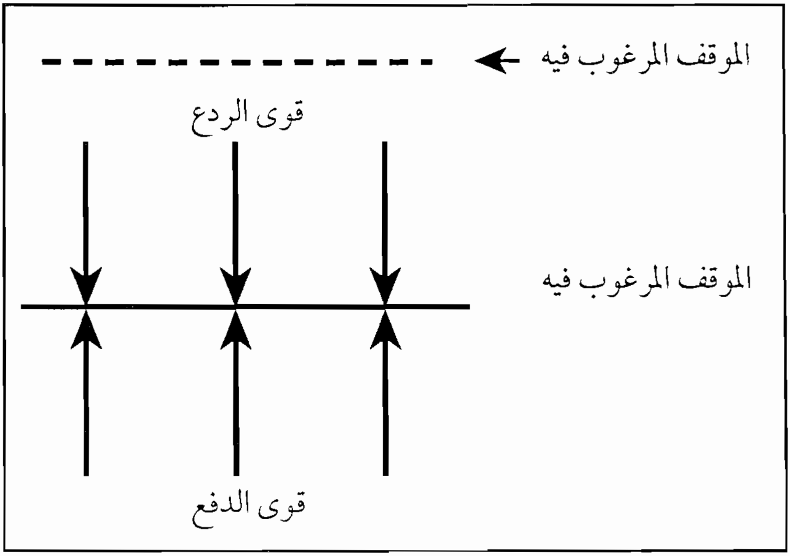
وفى النهاية، ومن خلال الخبرة والتجربة، فإن معظم المدراء يدركون أن فاعلية قراراتهم تعتمد على كلٍّ من الجودة والالتزام، وإن الالتزام لينبع من خلال إشراك الموظفين فى اتخاذ القرار، وإذا ما أدركوا ذلك فإنهم يكونون على استعداد لتحمل المخاطر وتنمية مهارات إشراك الموظفين فى صنع واتخاذ القرار بشكل إيجابى.

قوى الدفع وقوى الردع

لقد أسهم كيرت ليون، أحد أعظم علماء الاجتماع، بشكل كبير فى فهمنا لعملية التغيير. إن نظرية التحليل الميدانى التى كان ينادى بها كيرت تطورت منذ ما يقرب من أربعين عاماً لتجسد الديناميكية والحركة فى عملية التغيير (انظر الرسم فى الصفحة القادمة).

فالخط الأسفل يمثل مستوى النشاط أو الأداء الحالى، ويمثل الخط المنقوط عالياً المستوى المرغوب أو ما يمكن أن نطلق عليه "الهدف" من

وراء بذل الجهد لإحداث التغيير ، وإن الأسهم التى تتعامد من أعلى إلى أسفل على الخط الأول تمثل "قوى الردع" كما أن الأسهم التى تتعامد من أسفل إلى أعلى هى "قوى الدفع" ويطلق أحياناً على "قوى الردع" "قوى المقاومة" أو "القوى المحبطة" وعادة ما يطلق على الأسهم التى ترمز لقوى الدفع "القوى المشجعة" . يمثل المستوى الحالى للأداء أو السلوك الحالى حالة التوازن بين قوى الدفع وقوى الردع .



ولقد جاءت أولى وأبرز الدراسات التى قام بها ليون نتيجة لبعثة من حكومة الولايات المتحدة لبحث الأوضاع ؛ لترى ما يمكنها فعله لتغيير عادات الشراء والطهو والأكل التى كانت سائدة بين ربات البيوت الأمريكيات أثناء الحرب العالمية الثانية ، وللتخفيف من عبء الحرب فقد قام عملاء الحكومة بتشجيع السيدات على شراء واستخدام مزيد من

أحشاء بطن الماشية، والتقليل من استخدامهم للحوم هذه الماشية.

وقام هؤلاء العملاء بتوضيح الحقائق للسيدات، كما قدموا لهن قوى الدفع بصورة منطقية، حيث أرجعوا تشجيعهم لاستخدام أحشاء الأبقار إلى أنه إظهار للوطنية، كما يرجع ذلك إلى توافر هذه الأجزاء وإلى انخفاض سعرها وارتفاع قيمتها الغذائية - كل ذلك لكى يحثوا ويشجعوا السيدات على شراء هذه الأطعمة وتقديمها إلى عائلاتهن، إلا أن هؤلاء العملاء لم يقدروا قوى الردع حق تقديرها، فالأمر ببساطة هو أن أحداً لم يعتد أكل اللسان أو القلب أو الكُلى كما أن النساء لا يعرفن كيف يشترين هذه المنتجات وكيف يطهينها وكيف يقدمنها، ولقد كانت المخاوف تساورهن فى أن أسرهن سوف ترفض أكل هذه الأشياء.

ولقد قاومت السيدات التغيير إلى أن بدأن فى الجلوس معاً وتوصلن إلى تفهم طبيعة المشكلة، وعندما شعرت النساء بالانخراط الفعلى فى طبيعة المشكلة، وهى نفس المشكلة التى كانت تواجهها الحكومة، بدأن فى التخلى تدريجيّاً عن اعتقاداتهن الراسخة ومفاهيمهن الخاطئة، كما اتسعت مداركهن وطريقة تفكيرهن، وبدأن فى البحث بجدية عن البدائل، ولما توصلت ربات البيوت إلى فهم أن التغيير فى أسلوب الطعام ونوعيته من شأنه تخفيف وطأة الحرب وحدَّتها، ولما تمكنت ربات البيوت من التعبير عن أنفسهن بصراحة دونما خوف أو خجل ودون أن تقابل شكوكهن ومخاوفهن بالاستهزاء، فإن كثيراتٍ منهن غيرن بالفعل من عاداتهن فى الشراء وطهو الطعام وتقديمه.

لقد تعلمت الحكومة وليون أيضاً درساً هاماً

عندما يشترك الناس فى المشكلة فإنهم يحاولون بصدق وإخلاص وبكل ما أوتوا من قوة أن يتوصلوا إلى حلول لهذه المشكلة .

حلول للمشاكل

إننى أقر وأعترف بمدى تأثير إشراك الأفراد فى المشكلة ، حتى فى المشكلات العائلية . ذات ليلة كنت أتحدث مع ابنتى الكبرى عن مشاعرها وأحاسيسها وما يؤرقها ويشغلها ، وبعد أن استمعت إليها لفترة سألتنى إذا ما كنت أود التحدث معها عن شىء يخصنى ، وساعتها قررت إشراكها فى مشكلة أرقتنى أنا وزوجتى لبعض الوقت ، ألا وهى محاولتنا أن نجعل أطفالنا ينامون مبكرين ؛ حتى يحصلوا على قسط كافٍ من النوم ، وحتى يتاح لنا ، أنا وزوجتى ، وقتٌ كافٍ نُمتع فيه أنفسنا .

ولشد ما كان ذهولى عندما طرحتْ علىّ أفكاراً ساذجة بسيطة ، وما أن أشركتها فى المشكلة حتى شعرت بالمسؤولية ، ولقد أفادت مساهمتها بشكل كبير فى التوصل إلى حل لهذه المشكلة .

وذات مرة أخرى كنت أريد أن أحافظ على سياراتى فى حالة جيدة دون أن أضيع قدراً كبيراً من الوقت والمال فى عملية الصيانة ، وذهبت إلى مدير إحدى محطات خدمة السيارات وأشركته فى المشكلة ، وأبديت له ثقتى فيه وفى حكمه ، وما أن أشركته معى فى هذا الأمر حتى أحس بالمسؤولية محاولاً تحقيق نتيجة ملموسة ، وأبدى اهتماماً وعنايةً بسياراتى كما لو كانت ملكاً له ، وقام بإصلاح هذه السيارات والكشف عليها

بنفسه، وكان يقوم بعمليات صيانة دورية لها أيضاً، كما أنه عاملنى معاملةً طيبةً؛ إذ لم أدفع سوى مبلغ يسير من المال.

إن القادة والمدراء المستنيرين، فى كل أنحاء العالم، كانوا يستخدمون هذا المبدأ البسيط بطريقة أو بأخرى على مدى سنوات طويلة، كما أنهم يعلمون أن الموظفين إذا ما أُشركوا فى المشاكل بجدية فإنهم يحاولون بصدق وإخلاص إخراج كل ما لديهم من طاقة وجهد لحلها، وإذا ما أدرك الموظفون أن أهدافهم الشخصية تتفق وتسير جنباً إلى جنب مع أهداف الشركة، فإنهم يُخرجون قدراً هائلاً من الطاقة والإبداع والولاء والإخلاص.

ومرة أخرى يكتب هارولد جينين قائلاً: "إن الاتجاه الذهنى للمدير حينما يواجه قراراً ما هو أمر فى غاية الأهمية، وإنى لأناشد المدير أن يتميز بخيال خصب وقدرة على الإبداع، وعليه أن يتحلى بالموضوعية أيضاً حال التعامل مع حقائق الموقف الذى يتعامل معه. إن المدير هو الذى يملك زمام عملية التحكم فى الشركة، وبالنسبة لى، فإن أهم عنصر لتوفير مناخ سعيد يحقق الرفاهية والرخاء - هو الإصرار على وجود شبكة من العلاقات والتعاملات تتسم بالصراحة والحرية والنزاهة على مختلف طبقات هيكلنا الإدارى".

وإذا ما استخدمنا أسلوباً متسلطاً أو أسلوباً متسلطاً مصحوباً ببعض الرفق واللين فى حل المشاكل؛ فإن أقدامنا تنزلق بذلك إلى أسلوب عمودى أو رأسى من أساليب إقامة العلاقات والاتصالات، وإذا ما أحس الموظفون بأننا نستخف بعقولهم أو أن دافعنا هو التلاعب بهم حتى يقوموا بالتغيير، فإنهم سوف يقاومون الجهود التى نبذلها.

هل نزيد قوى الدفع أو نقلل قوى الردع؟

إن السؤال الذى يقوم المدراء عادةً بطرحه عندما يقتربون من عملية التحليل الميدانى للقوى هو "أى الأساليب أفضل: أن نزيد قوى الدفع أم أن نقلل قوى الردع والكبح؟".

ومما لاشك فيه أن أسهل الأساليب وأبسطها هو أن نزيد قوى الدفع، وذلك لأنه يمكننا التحكم فيها والسيطرة عليها، وعادةً فإن هذا الأسلوب هو الأكثر استخداماً على الرغم من أنه أقل فاعلية، وما يحدث فيه هو أن الموظفين ترتفع روحهم المعنوية وتزداد دوافعهم، وهذا يعنى أننا سنستخدم الرسم السابق مرة أخرى، وسوف يضاف سهمان أو ثلاثة من أسهم قوى الدفع وذلك للحصول على أداء الشركة أو السلوك الشخصى الذى يرقى للمستوى المطلوب، إلا أن الموظفين لا يغيرون من الطبيعة الأساسية لقوى الردع، ولا يخلقون إلا مزيداً من التوترات على المستوى الأعلى، وما أن تزول هذه التوترات حتى يعود الأداء إلى نفس المعدل أو المستوى.

إننا نرى ذلك يحدث فى الشركات والمؤسسات؛ حيث يطبق فيها أحد المبادئ الإدارية ثم ما يلبث أن يُلغى، وحينما يكون هناك دافع قوى للانتباه إلى التكاليف لفترة من الوقت؛ حتى ليصبح كل فرد ذا حس مرهف فيما يتعلق بتكاليف المبيعات التى أغفلوها، وبشىء من التوقع، فإن الدافع الجديد سيركز على عمليتى التسويق والمبيعات، وبعدها يصبح الموظفون أكثر توجهاً ناحية العميل وإلى تقديم الخدمات له، وبصورة تدريجية يَصبُّون اهتمامهم على عملية البيع ولا يؤدى ذلك إلا إلى فقد التحكم والسيطرة على التكاليف مرة أخرى، وعندما يتسرب الشك

والريبة إلى قلوب الموظفين فإن الإدارة تقوم بعقد مزيد من الحفلات والسهرات والأحداث الرياضية ؛ حيث يشيع جو من الألفة والمحبة ، وينسى الجميع كل شىء عن المبيعات والتكاليف .

وإن الشركة أو المؤسسة التى تدخل فى مثل هذه الدوائر ، واحدة تلو الأخرى ، حيث تتعامل مع أزمات مختلفة ، ما تلبث أن تقع فى براثن الشك والريبة ؛ فينخفض مستوى الثقة بدرجة كبيرة ، كما تتدهور عملية إقامة العلاقات والاتصالات ؛ إذ يرتكز فكر الشركة على ألفاظ "نحن وهم" وعندئذ يصبح الدافع الجديد أو الأسلوب الجديد ذا تأثير ضعيف ، إن لم يكن له تأثير أصلاً ، على الرغم من مظهره الخارجى الجميل ، وفضلاً عن ثناء الخبراء عليه من الخارج بشدة ، ومن هنا فإن الشك يزداد بدرجة كبيرة ، وينخفض مستوى الثقة إلى حد بعيد ، كما يُنظَر إلى ما تبذله الشركة مجدداً من جهود على أنه تلاعُب من الشركة والإدارة للحصول على ما يريدون .

وإن سؤالنا حول ما إذا كان علينا أن نزيد قوى الدفع أم نقلل قوى الردع ليشبه إلى حد كبير السؤال التالى : "إذا ما كنت أقود سيارتى ووجدت أن فرملة الطوارئ مشدودة إلى حد ما فهل علىَّ أن أرخى هذه الفرامل أو أن أضغط على دواسة البنزين؟" . إن الضغط على دواسة البنزين قد يزيد من السرعة إلا أنه ، وفى الوقت ذاته ، قد يؤدى إلى إحراق المحرك ، وعلى الجانب الآخر فإن إرخاء الفرامل سيسمح لك بالقيادة بسرعة كبيرة بكفاءة واقتدار .

ومن هنا فإننى أقترح أن نبذل طاقتنا ، عادةً ما يقرب من ثلثى طاقتنا ، فى خفض قوى الردع ، وثلث هذه الطاقة فى زيادة قوى الدفع ، وعلى

الرغم من ذلك، ولما كان كل موقف يتسم بطبيعة مختلفة، فإن علينا أن ندرس فى البداية طبيعة قوى الردع ونعكف على بحثها، وسوف يتحول كثير من هذه القوى إلى قوى دفع.

وبإشراكنا للآخرين فى المشكلة فإننا بذلك نطلق فيهم بعض قوى الدفع الطبيعية التى يتحلون بها بالفعل، وعندما تتفق دوافع قوانا الخارجية وتتزامن مع محفزاتهم ودوافعهم الداخلية، فإننا نتمكن من تشكيل فريق لحل المشاكل بتكاتف وتعاضد.

الفصل الثانى والعشرون

استخدام أنظمة المعلومات عن الموظفين

لقد كنا نعمل فى وقت من الأوقات فى مؤسسة بنكية كبيرة، كانت تفقد نسبة كبيرة من مدراء الشريحة الوسطى بها، ولم يكن كبار المدراء يدركون السبب وراء ذلك، ولقد كان ما لدى هؤلاء المدراء من معلومات تتعلق بالموارد البشرية قائماً على المقابلات الخارجية التى تعتبر مصدراً ناقصاً غير كاف للمعلومات، وذلك بسبب ما تشتمل عليه من مشاعر وما تنطوى عليه من نماذج غير علمية، وبناءً على هذه المقابلات التى أجريت فقد رأت الإدارة أن المشكلة تكمن فى نظام التعويضات والمكافآت، ومن هنا قررت الإدارة تعديل هذا النظام، وما كان ذلك إلا لتتبين أن هذا النظام لم يغير أى شىء على الإطلاق.

وعندما استخدمنا نظامنا فى محاسبة الموارد البشرية، حيث جمعنا معلومات موثوقاً منها، وجدنا أن المشكلة الحقيقية كانت فى أن كبار المدراء كانوا يستقطبون من يعملون فى الأعمال التجارية، ثم بعد ذلك يطلبون منهم أن يعملوا بالحسابات فى مناصب الإدارة الوسطى؛ فلم تكن هناك أية قناعة بما يعملون، كما أنهم لم يواجهوا أى تحديات، وكان

الأمر كله يخلو من الإثارة.

فلو حصل المدراء على التغذية الاسترجاعية لتنبهوا لهذه الحقيقة وأعادوا هيكلة المؤسسة لترتكز على الموهبة التجارية والأنظمة التى تبعث على الروح التجارية وتثيب عليها، وبعد ذلك فقد البنك عدداً قليلاً من الموظفين، باستثناء هؤلاء الذين لا يتفقون مع فكر البنك، وإن هذا التغيير قد أطلق العنان لقدر هائل من الطاقة والمواهب على امتداد البنك؛ حيث لم تعد القواعد واللوائح والإجراءات والسياسات القديمة تقف حجر عثرة فى طريق هؤلاء المدراء.

الاهتمام بالموظفين:

إلى أن يهتم نظام معلوماتنا بالأفراد والموظفين، تماماً مثلما يهتم بالأشياء فإننا سوف ندير شركتنا مع إبقاء الموظفين فى جهل وظلام، وبالطبع فإن هناك بعض الناس لا يعترضون على هذا الجهل والظلام خاصة هؤلاء الذين يطبقون "إدارة عيش الغراب" والتى يقول مبدؤها الأساسى "أبق موظفيك فى الظلام ثم ضع عليهم كميات كبيرة من السماد، فإذا ما وصلوا إلى مرحلة النضج التام، اقطع رؤوسهم ثم ضعها فى علب".

إن مبدأ القيادة المرتكزة على المبادئ ليتضح جلياً فى هذا القول: "اللهم يا إله الحق، نجنا من الجبن الذى يجعلنا نخاف من كل حقيقة جديدة، ومن الكسل الذى يجعلنا نرضى بأنصاف الحقائق، ومن الكبر الذى يجعلنا نعتقد أننا نعرف كل الحقائق".

إن المؤسسة أو الشركة ما هى إلا نظام بيئى ، وإن نظام المعلومات يجب أن يتعامل مع البيئة ككل ؛ حتى يساعد المدراء على فهم وإدراك ما يحدث حولهم ، وإلى أن يدرك المدير ما يحدث حوله فسوف تتسم أحكامه وقراراته بالعيب والنقصان والتشوه وعدم الدقة . إن الناس يصدقون ما يردون تصديقه ، وما يرغب فيه الناس بشدة يصدقونه بسهولة .

لما كانت المؤسسة نظاماً بيئياً فإنها تحتاج إلى نظام معلوماتى يتعامل مع كل الموظفين ، ونظام المعلومات الرئيسى فى معظم الشركات هو المحاسبة المالية ، إلا أن المحاسبة المالية لا تتعامل إلا مع الأشياء الملموسة التى يمكن قياسها ، لا مع مشكلات الموظفين والتحديات التى تواجههم ، فالأشياء هى البرامج ، والموظفون هم المبرمجون .

ولمحاسبة المالية هى الوسيلة الخاطئة لتشخيص مشاكل الموظفين ومراقبتهم ، ولإدراك الأسباب والمصادر المزمنة لها . فإنها تركز بشكل كبير على المشاكل الحادة والآثار السطحية ؛ كالعوائد والتكاليف . . . إلخ . والمدراء الذين يعتمدون بشكل كبير على أنظمة المعلومات المادية سوف تتكون لديهم صورة مشوهة تماماً عما يحدث حولهم .

فهم ما يحدث حولنا

لقد ابتكرنا أداة تشخيصية معقدة لتساعد المدراء على جمع وتنظيم المعلومات وفهم ما يدور داخل وخارج مؤسساتهم ، ونحن نطلق على هـــذه الأداة *محاسبة الموارد البشرية أو أنظمة المعلومات عن الموظفين* ، وبشكل أساسى فإنها تساعد المدراء على أن يراقبوا أحوال كل الموظفين

مستخدمين بعض الدراسات الشخصية والتنظيمية، بالإضافة إلى مهاراتهم التشخيصية وفطنتهم وبصيرتهم.

فعلى سبيل المثال، منذ سنوات قليلة مضت أدركت الإدارة العليا لسلسلة فنادق كبيرة أن لديها عدة مشاكل؛ حيث انخفضت الأرباح، وقلت الإنتاجية بشكل كبير، كما كانت الروح المعنوية للجميع منخفضة، وكان كل ما يشعرون به هو إحساس بعدم الرضا، إلا أنهم لا يقدرون على تحديد السبب من وراء ذلك، فلم تكن لديهم أية معلومات ملموسة، على أساسها يمكنهم اتخاذ قرارٍ ما، ولقد أحضرونا كمستشارين أملاً فى التوصل إلى حلٍ سريع.

إلا أن دراسةً لتقييم الأداء التنظيمى أظهرت أن المشكلة الحقيقية كانت هى أن الموظفين لم يكونوا مدربين، فلم يكونوا على يقين مما تتوقع منهم الإدارة فعله أو كيفية قيامهم بذلك، ولقد ذكرت الدراسة عدة مناطق يحتاج الموظفون فيها إلى التحسين والتطوير: فاعلية النظام، القيادة، الجو التنظيمى، الفاعلية البشرية، بيئة العمل، والعلاقات بين الإدارات وبعضها البعض، ولقد وجد المدراء أن هذه المعلومات ذات قيمة عالية، ولذا قرروا أن يقوموا بهذه الدراسة سنوياً.

وفى مثال آخر كان أحد الرؤساء التنفيذيين ينظر إلى نفسه وشركته على أنهما يهتمان بالموظفين، إلا أنه عندما قام بعملية المراجعة وجد أن الموظفين داخل الشركة لم يكن لديهم أى حسٍّ بتطوير وظيفتهم، ولا أسلوب محدد بالنسبة لعملهم، كما لم تكن لديهم أدنى فكرة عما يعنيه الأداء الراقى، ونتيجة لذلك، فقد كان المدراء وكبار الموظفين يبحثون بكل ما أوتوا من قوة عن عمل فى شركات أخرى، أو على الأقل

يفكرون فى ذلك، ولما علم المدير بمشاعرهم وجد فى نفسه القدرة على إصلاح الموقف قبل أن ينتهى الأمر إلى فقد العناصر الأساسية بالشركة. لقد كشفت هذه الدراسة لهذا المدير نقطة خطيرة "كان عنها فى غفلة"

ولكى تكون على دراية بما يقوم به الموظفون داخل مؤسستك، فإنك بحاجة إلى أن تراقب: ١- الموظفين (مفاهيمهم ودوافعهم، وقيمهم، وعاداتهم، ومهاراتهم، ومواهبهم) ٢- المؤسسة الرسمية (البيئة الحسية، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الهيكل، السياسات والإجراءات) ٣- المؤسسة غير الرسمية أو الفكر الذى تنتهجه المؤسسة (القيم والأعراف التى تنبع من خلال التفاعل بين الموظفين والشركة) وعلى الرغم من أن عملية جمع المعلومات هذه قد تستغرق وقتاً طويلاً إلا أنها إن نُفِّذت بشكل صحيح فإنها سوف تعطى المدير صورة صحيحة عما يحدث داخل المؤسسة.

* *نظام الموظفين*: إن نظام الموظفين يشتمل على نظام الذات؛ فمفاهيم الموظفين ومشاعرهم تؤثر على سلوكهم.

فعندما تحاول تشخيص نقاط القوة والضعف فى موظفيك فإن عليك أن تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات. إن سجلات العاملين سوف تمدنا ببعض المعلومات عن الموظفين، إلا أن المدراء يجب أن يقوموا بجانب هذه السجلات بزيارات دورية، ويعقدوا اجتماعات شاملة، وأن يفتحوا بابهم أمام موظفيهم لتلقِّى آرائهم واقتراحاتهم، وذلك بالإضافة إلى استخدام أدوات عملية تعطينا صورة أكثر موضوعية عما يحدث مع موظفينا، وإذا ما عقدنا مقارنة بين محاسبة الموارد البشرية وبين المحاسبة التقليدية للموارد المالية والحسية، فسوف نجد أن محاسبة الموارد البشرية

قد تعتبر وجدانية تتسم باللطف واللين، ولكن إذا ما سلمنا بأن المشاعر هى حقائق بالنسبة لهؤلاء الذين يطوون هذه المشاعر بين جنباتهم، وأن هذه الحقائق تؤثر على سلوكهم داخل شركاتنا ومؤسساتنا، فإن علينا أن نقر ونعترف بأن المعلومات البشرية "السهلة" من الممكن أن تصبح فى غاية "الصعوبة". إن المؤسسات التى تستخدم نظم معلومات فعالة عن الموظفين تكون لديها قدرة تنافسية هائلة.

* *المؤسسة الرسمية:* إننا إذا بدأنا فى تحديد نقاط القوة والضعف فى المؤسسة الرسمية، فإننا بذلك نرجع حقاً إلى الموظفين، وذلك لأن كل العوامل التى توضح نقاط القوة والضعف تكمن فى النهاية فى قيم الموظفين ودوافعهم ومفاهيمهم، فالمؤسسة الرسمية هى كيان مجرد، إلا أنها قد تبدو كياناً ملموساً؛ حيث يمكننا أن نضعها فى صورة رسم توضيحى أو أن نضع المقاييس والمعايير لتقييمها، وأن نعد التقارير المحاسبية فيما يتعلق بالمبيعات والتكاليف بها، وماالرسوم التوضيحية الخاصة بالشركة وتوصيف الوظائف وتحديد مجموعات القيادة ومستويات الإدارة إلا أوصافاً مجردة للأشياء، فالعوامل الخارجية التى توضح نقاط القوة ونقاط الضعف هى النزعات الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، ومفاهيم الموظفين ودوافعهم وقيمهم هى التى تكوِّن وتصوغ هذه النزعات والتوجهات.

فهذه العوامل هى التى تُخبرنا بما يحدث حولنا، وتُطلعنا على طريقة تفكير الموظفين، وما الذى يحتمل أن يقوموا به أو يفكروا فيه فى الأيام المقبلة؛ لذا فمن المهم أن ندرس ما لدينا من نزعات وتوجهات فى مجال عملنا، وأن نربط بين نقاط قوانا الفريدة وكفاءاتنا المتميزة وبين نزعات

العمل هذه.

تمثل العوامل الداخلية التى توضح نقاط القوة والضعف بشكل أساسى التقاليد التى تقوم عليها المؤسسة أو الشركة، كما تمثل القيم التى يتبعها مؤسسو ومالكو ومديرو هذه المؤسسة، وإذا ما نظرنا إلى هذه العوامل الخارجية والداخلية بعين الفحص، فسوف نتمكن من الوقوف على كيفية صياغة الاستراتيجية التى تنتهجها المؤسسة، وكذلك معرفة الهيكل التنظيمى والاطلاع على تأسيس الأنظمة المختلفة والسياسات والإجراءات التى تمثل الأنسجة العضلية والشرايين والأوردة لهذه المؤسسة.

* *المؤسسة غير الرسمية أو فكر هذه المؤسسة:* بما أننا نشرك الموظفين مع المؤسسة الرسمية أى مع البيئة الحسية، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، فإننا نحصل بذلك على فكر الشركة أو المؤسسة غير الرسمية وما تشتمل عليه من قيم وعادات وتقاليد وأهداف وغايات متعارف عليها.

وعندما تتصارع العادات والأعراف داخل المؤسسة غير الرسمية مع المستويات والمعايير داخل المؤسسة الرسمية، فإننا نجد علاقات عدائية بين الإدارة والموظفين؛ أى "بيننا وبينهم"، وفى إطار هذه الأجواء العدائية فإن الإدارة، وبصورة حتمية، تهتم إلى حد بعيد بالتحكم فى سلوك الأفراد ومراقبته، بدلاً من أن تطلق العنان لما لديهم من قدرات لكى يتحقق النفع للجميع فى ظل هذا الجو الذى تتداخل فيه احتياجات الموظفين ومصالحهم مع احتياجات ومصالح المؤسسة.

إن فكر المؤسسة أمر يصعب تحديده، كما يصعب قياسه، إلا أننا نشعر به جميعاً، ولا يمكننا فى الغالب أن نغير هذا الفكر بصورة مباشرة، إلا أن بإمكاننا تغيير نظامنا الذاتى؛ أى شخصيتنا ومهاراتنا، وبإمكاننا أن نقوم بعدة أشياء فى المؤسسة الرسمية لكى نغير الطريقة التى نستخدمها فى اختيار الموظفين وتحديد وظائفهم والمهام والواجبات المنوطة بهم.

وإذا ما فعلنا هذه الأشياء بحكمة، فسوف نتمكن تدريجيّاً من خلق فكر يهدف إلى تحقيق المنفعة للجميع، ولكن إذا ما افتقدنا الموضوعية والأمانة وفعلنا هذه الأشياء لكى نرضى الموظفين أو نلطف من مشاعرهم تجاه الشركة فحسب، فإننا بذلك نهيىء جواً دفاعيّاً وقائيّاً تزيد فيه نسبة الشكوك أكثر من الجو الذى كنا نحاول تهيئته، ومثلما يخلق الجسد آليات دفاعية للإبقاء على حيويته، فكذلك يفعل الفكر الذى تنتهجه الشركة، وعلى الرغم من أننا لا نقدر على تحسين صحتنا مباشرةً ما بين عشية وضحاها، إلا أن بإمكاننا تحسين صحتنا بشكل كبير، وذلك باتباع عدد من القواعد الصحية الطبيعية لفترة من الوقت، وبالمثل، فإذا ما اتبعنا مبادئ صحيحة، من بينها النزاهة، والعلاقات الإنسانية، والموارد البشرية، وغيرها، ثم قمنا بدمج هذه المبادئ فى الهيكل والأنظمة، فسوف نتمكن من التأثير بشكل كبير على الفكر الذى تنتهجه الشركة.

وكلما اتبعنا منهجاً علميّاً بطيئاً فى جمع وتشخيص المعلومات عما يحدث داخل المؤسسات، زاد ترددنا في أن نتحرك بسرعة ونُحسِّن من أداء وكفاءة كل شخص، وكل شىء، وبدلاً من أن نقوم بذلك، فسوف ندفع الثمن لكى نزيد من نضج الموظفين وقوة شخصيتهم والمهارات اللازمة لهم، مما يكون عاملاً مساعداً لنا فى تحسين الفكر الذى نتبعه فى

الشركة. إننا ندرك أنه لم تعد لدينا القدرة على تقديم أساليب وطرق جديدة والإشراف عليها، وذلك إذا ما كنا سنُسائل الموظفين عن النتائج، وسوف نبدأ فى عقد اتفاقيات المنفعة للجميع مع الموظفين وحثهم على تنمية مهارات معينة وصفات شخصية، وكذلك السماح لهم بمراقبة أنفسهم فى إطار بنود هذا الاتفاق، كما نقوم بتأسيس هياكل وأنظمة مساعدة، كما نطلب من الموظفين أن يقدموا تقارير عن أدائهم بصفة دورية.

ويحتاج الأمر إلى مزيد من الوقت والصبر وضبط النفس، كما يحتاج إلى تفاعل مع الآخرين لبناء مجموعات عمل وتحديد الأهداف التى تصبو إليها جميع الأطراف، وقد تكون هذه الإجراءات صعبة وقاسية فى أولها، إلا أنها، وعلى المدى البعيد، لن تكون صعبة محفوفة بالمخاطر أو مضيعة للوقت، كما هى الحال فى الإدارة التى تقوم على إبقاء الموظفين فى جهل وظلام، والتى لا تقوم على أساس من المعلومات الدقيقة عن أهم الموارد بالنسبة لك، ألا وهم الموظفون.

ما مدى فاعلية النظام الذى تتبعه؟

إن السبب الرئيسى وراء عملية تقييم الموارد البشرية وتأسيس نظم معلومات عن الموظفين هو التعامل بمزيد من الفاعلية مع الأفراد؛ أى الموظفين، وبقية من لهم علاقة بالشركة؛ كالموردين، والعملاء، والمستثمرين وغيرهم، ويحتاج صانعو القرار إلى رؤية صورة متزنة ومستقرة للأوضاع، كما يحتاجون إلى معلومات يحصلون عليها بطريقة تتسم بالود والمحبة.

وكثير من برامج التقييم لا يجدى، وذلك لأن المدراء لا يشركون الأفراد، الذين يزودونهم بالمعلومات الارتجاعية فى عملية التخطيط للأحداث وحل المشكلات التى تبنى على هذه المعلومات الارتجاعية، فعندما تحصل على معلومات ممن يعملون معك، عليك أن تستغلها، وفى الغالب فإنك تحتاج إلى وكيل من الخارج أو مستشار خارجى؛ حيث يكون ذلك عاملاً مساعداً على بث الطاقة وزيادة الخبرة والانضباط فى عملية حل المشاكل.

وتشتمل العملية التقليدية لحلها على ثمانى خطوات:

١- جمع المعلومات.

٢- تشخيص المعلومات.

٣- اختيار أهدافك وإعطاء كل هدفٍ أولوية خاصة.

٤- إيجاد البدائل وتحليلها.

٥- اختيار أحد هذه البدائل (أى اتخاذ القرار).

٦- تنظيم الخطوات اللازمة لتنفيذ هذا القرار.

٧- تنفيذ الخطة الموضوعة.

٨- دراسة النتائج ومقارنتها بالأهداف المرجوة.

وبذلك نعود إلى الخطوة الأولى.

وعلى عكس المتوقع، فإن مراقبة الموارد البشرية عادة ما تبدأ وتنتهى بجمع المعلومات، فقد نقوم بتشخيص هذه المعلومات وتصنيفها على نطاق ضيق، وفى الغالب يكون ذلك بلا تدريب أو توافر أية أدوات،

وعندئذ نصيب مرة، ونخطئ أخرى فى مساعينا نحو الارتقاء بأهدافنا التى نحددها بناءً على تشخيصنا لهذه المعلومات، كما أننا سنفكر فى البدائل، ونتخذ قرارات وننفذها كذلك.

عندما نقوم بإجراء تقييم أو دراسة ما، فإن ذلك يُنبِّئ بأن هذه المعلومات سوف تستخدم فى عملية صنع القرار، وعندما لا تعتمد عملية حل المشاكل على التغذية الاسترجاعية، فإن الأفراد يصابون بالإحباط وخيبة الأمل، وذلك لأن طموحاتهم وتوقعاتهم قد ذهبت أدراج الرياح، ولكن إذا ما استمرت الإدارة والهيكل التنظيمى والأنظمة والأسلوب المتبع بالشركة فى دعمهم للمراقبة المالية، فعندئذ يتسم فكر الشركة بالشك والريبة فيما يتعلق بالدراسات التى تُجرى على الآراء والتوجهات.

كذلك سيحجم صانعو القرار عن هذا الأسلوب لما يرونه من آثار سلبية، ولذا فإنهم يعودون إلى أسلوبهم القديم، وإلى الأمن الذى يشعرون به بعد حصولهم على المعلومات الجزئية الناقصة التى تتعامل مع ما سينتج من آثار أكثر مما تتعامل مع الأسباب والصورة ككل.

وعندئذ سوف تحل المحاسبة المالية محل محاسبة الموارد البشرية، وذلك لأن المحاسبة المالية فيما يبدو صارمة دقيقة، وعلمية ومنظمة، وموضوعية وحاسمة، بينما تبدو محاسبة الموارد البشرية متهاونة وغير دقيقة، تعتمد على المشاعر والأحاسيس، مبهمة غير ثابتة وغير منظمة؛ أى أنها مصدر إزعاج كبير.

إن أساليب التقييم يمكن أن تكون دقيقة وصارمة وموضوعية، مثل المحاسبة المالية، إلا أن كل أنظمة المعلومات والمحاسبة تعتبر وجدانية

تعتمد على المشاعر والأحسايس فى النهاية، وذلك لأنها تقوم جميعاً على مزاعم وافتراضات معينة.

وإن أى فرد يفهم أساس المحاسبة المالية جيداً يعلم تمام العلم أنها تقوم بشكل كبير على المشاعر والأحاسيس إلا أنها تتسم بالموضوعية فى ظاهرها فقط، ولكن إذا ما وضعنا ما يسمى بالمعلومات والبيانات الموضوعية فى مقارنة مع المعلومات والبيانات البشرية الوجدانية، فسوف يكون التفوق للأرقام أى البيانات الموضوعية، ولهذا السبب فإننا نستخدم أجهزة الكمبيوتر فى مسابقات الجمال، وحفلات توزيع الجوائز، وذلك لإضفاء جو من الموضوعية على هذه الأحداث، على الرغم من أن الأحكام فى الواقع تكون مبنية على المشاعر والأحاسيس.

إن الموضوعية لتعنى ببساطة مزيداً من الآراء؛ فعندما كنت أعمل بالمجلس الإدارى لإحدى الجامعات الكبيرة، كنت دائماً أقول: "علينا أن ننظر إلى المعايير القيادية عند قبولنا للطلاب" وكانت الإجابة "لا، لا يمكننا فعل ذلك". ماذا سنقول للآباء "لم نقبل ابنكم؛ لأنه لا يملك قدرات قيادية؟" ولذا فقد نظرنا إلى الدرجات ونتيجة الاختبارات التى نجريها لهم، وذلك لأن هذه المعايير الموضوعية قد تمخضت عن مزيد من النتائج المتوقعة.

وتواجه الأعمال التجارية والصناعية نفس المشكلة، وهى كيف تقيِّم الموظفين بطرق تتنبأ بالنجاح، فإذا ما كنا نهتم بالإدارة مع عدم امتلاكنا للقدرات القيادية، فكيف يتسنى لنا أن نُصلح هذاالخلل؟ إن لدينا أساليب للتقييم تتعامل مع عملية اختيار الموظفين وتعيينهم، إلا أن معظم هذه الأساليب تعد إشارات بأن هناك خللاً ما.

فلا يمكن لها أن تقدم الدوافع والمحفزات التى تُعد العنصر الأساسى فى الأداء.

لقد قرأت مؤخراً أن هناك سبعة أنواع من الذكاء يمكن قياسها هذه الأيام. وأن نوعاً واحداً فقط من هذه الأنواعٍ السبعة - ألاً وهو المؤشر المنطقى - الرياضى - الشفوى - هو الذى يستخدم فى تحديد اختبارات الذكاء، إلا أن هناك ستة أنواعٍ أخرى من الذكاء وهى: الذكاء الحسى، والمكاني، والجماعي، والذهنيٍ، والإبداعي، والجمالي، حيث يمكن قياسها جميعاً، وتشير الدراسة إلى أن كل شخص فى الواقع يكون مستواه مرتفعاً جداً على الأقل فى واحد من هذه الأنواعً السبعة.

وإحدى الميزات التى نحصل عليها من خلال استخدامنا لعملية التقييم (كاستخدامنا لدليل العادات السبع) والتى نقيس من خلالها أداء وقدرات الأفراد، هى أننا نحصل على معلومات قبل أن نجرى عملية التقييم وبعدها، وأما بالنسبة لمن يخضعون لدوراتنا التدريبية، فإن عملية المراقبة تنتقل من الخارج إلى الداخل، ومثل هذه الدورات التدريبية تحدث أثر الهالة، وهذا يعنى أنك إن قَيَّمت موظفيك بناءً على شعورك الشخصى ثم قُمْتَ بتسجيل ذلك، فسوف يميل هؤلاء الموظفون إلى تحسين أدائهم، فنحن نجد فى الواقع أن عملية التقييم هذه تهدف إلى تحسين الأداء.

وأحد العيوب المحتملة على المدى القصير لعملية التدريب والتقييم هى أن الموظفين يتحلون بروح المبادرة بشكل كبير، ومع مرور الوقت يكونون فكراً آخر حيوياً فى مؤسستهم، كما تقع أعينهم على خيارات أخرى فى الحياة، إلا أن ما يُثلجُ الصدر هو أن النتيجة النهائية عادة ما تكون عبارة عن صلة وثيقة بين الموظف وبين عمله وبين الاحتياجات

الفردية والاحتياجات التنظيمية، ويقول البعض "هل تعلم أننا قد نفقد بعض موظفينا إذا ما بدأنا فى توجيه الأسئلة لهم؟". ولكن إذا لم تكن هناك صلة وثيقة بيننا وبينهم فسوف يكون هذا الأمر ذا نتيجة عكسية، وعلى الرغم من ذلك، فإذا ما قارنا بين المدى القصير والمعلومات الأساسية الهامة من جهة وبين المدى الطويل والمعلومات الفرعية غير الهامة من جهة أخرى، فسوف ترجح دائماً كفة المدى القصير والمعلومات الأساسية الهامة، وما أن يسعى الناس إلى جَمع البيض الذهبى الذى تضعه الأوزة حتى تُنْهك هذه الأوزة وتضعف صحتها.

أبدأ بتقييم عملائك

إذا ما أردت إرساء قواعد عملية المحاسبة والمراقبة بالنسبة للموارد البشرية فإن عليك أن تبدأ أولاً بنظام معلوماتى عن العميل. ولكن عليك ألا تهمل بقية من لهم علاقة بالشركة، ومن بينهم حملة الأسهم، وإذا لم تقم بتقييم كل من لهم علاقة بالشركة وخاصة فى ظل عالم تسود فيه عملية بيع الحصص والأسهم فى الشركات بصورة تتسم بالفعالّية والعداء فى بعض الأحيان، فإنك بذلك تجلب المتاعب والمشاكل لنفسك، وإذا لم تقم بمراقبة كل من لهم علاقة بالشركة بصورة دورية فمن المحتمل ألا تصمد شركتك أمام منافسات الآخرين.

وتتضح هذه الرسالة التى أحاول توصيلها هذه الأيام فلقد تحدثت ذات يوم مع بعض المهندسين الذين كان عليهم أن يتعاملوا بفكر منطقى وتحليلى مع التقنيات الحديثة والتكنولوجيا وقلت لهم "إن مشكلتكم الرئيسية هى الموظفون، فليس بإمكانكم أن تقوموا بحل مشكلاتهم

مستندين على عقلية بسيطة لا تتصف ببُعد المدى" ولقد ذُهِلوا لسماع هذا الكلام إلا أنهم وافقوا عليه.

فإذا ما ركزت على الإنتاج فى المدى القصير، فلن يحتاج موظفوك إلا إلى أنظمة معلوماتية مالية، حتى ولو كانت هذه الأنظمة تفيد بشكل كبير المالكين والمدراء الذين يريدون إجابات لأسئلة كهذه "ما هو حجم المبيعات؟" "ما هو صافى الربح؟" "ما هو العائد من استثمار الدولار؟" "ما هى حصتى من الربح؟" "كيف يمكن لى أن أدعم أسلوب حياتى؟" "كيف يمكن لى أن أُحَقِّق الدخل الذى أريده أو النمو الذى أبغيه؟" وغالباً ما يغفل هؤلاء عن أن عوائدهم على المدى الطويل سوف تكون أكبر، وذلك إذا ما كان هناك تناغم وانسجام بيئى بين كل من يمتون للشركة بصلة.

ويطبق مالكو الشركة أنظمة المراقبة المالية وينساق المدراء وراءهم، ولقد كان الموظفون بالنسبة لنا وسيلة، ولا غاية، ولم نكن نوليهم قدرهم من الاحترام - إلى أن دخلنا فى منافسات مع كثير من الشركات اليابانية والتى تعلم مدراؤها كيفية الاستفادة من الموظفين وتعبئتهم وشحذ مهاراتهم وتقديرهم على كل المستويات، واليوم فإننا نستمع إلى موظفينا؛ وذلك لأنهم المحور الرئيسى فى الشركة، فهم الذين يتعاملون مع العملاء.

وتهدف عملية مراقبة الموارد البشرية إلى تنمية مستمرة للجودة وإلى بناء فريق العمل ورفع كفاءة الموظفين وتنميتهم، وذلك على الرغم من أن الموظفين الذين يتلقون معلومات مرجعية قد يواجهون الكثير من المشاكل والعقبات، وأحد الأسباب وراء ذلك هى أنهم لا يحصلون على

المعلومات الصحيحة، ومن ثم فإنهم يركنون إلى الراحة ويصبحون متعجرفين كسالى، كما يتصفون بالجبن، فهم لا يرغبون فى مواجهة بعض الحقائق، وبما أن المرآة لا تكذب فإنهم لا يودون أن يروا أنفسهم على حقيقتهم، ولكن يفضلون أن يروا أنفسهم مرتدين عباءة المنصب والسلطة والجاه تحوطهم هالة من التقديس والاحترام، فإذا ما كشف الستار عنهم فإنهم يكونون عرضة للانتقاد والمساءلة.

ولكن يُعرِّض المدير نفسه طواعيةً للمراقبة والفحص الخارجيين، ولكى يضع نظم معلومات تجعله مسؤولاً أمام كل من لهم علاقة بالشركة فإن هذا الأمر يتطلب مديراً غير عادىٍّ.

ومن بين هؤلاء المدراء كين ميلروز الرئيس التنفيذى لمؤسسة تورو، حيث وضع ميلروز رسماً بيانياً خارج مكتبه؛ وذلك لأنه يريد أن يطلع موظفيه على ما يقوم به لتحقيق أهداف معينة، وبتقييم هذا المدير لأدائه ووضعه فى صورة رسم توضيحى فقد جعل نفسه مسؤولاً أمام موظفية كما يحث نفسه على النمو والتطور.

وإذا ما قمت بتقييم الأداء وتوضيحه في صورة ملموسة فسوف يتحسن أداؤك، فالأطباء اليوم يستخدمون المعلومات المرجعية الحيوية لتقييم المرضى الذين يعانون من حالات حرجة، وقد سمعت أن أحد هؤلاء الأطباء قد وضع شاشة فى السقف فوق رؤوس المرضى تماماً، ويظهر على هذه الشاشة سهمٌ يشير إلى "الحياة أو الموت" وما كان على المرضى إلا أن يحدقوا فى هذه الشاشة، ولكنها كانت تعطيهم قدراً طيباً من المعلومات عما يحدث داخل أجسادهم، وبتلقى هؤلاء المرضى لهذه المعلومات كان بإمكانهم إلى حد ما السيطرة على ما يحدث لا إرادياً

داخل أبدانهم .

وهذا بالضبط ما يحدث لكثير من الشركات الأمريكية ، حيث تحصل هذه الشركات على المعلومات المرجعية من السوق ، حيث تقول هذه المعلومات "إنكم تواجهون الموت" أو "إنكم تواجهون الانقراض وعليكم أن تفعلوا شيئاً حيال ذلك" .

من الأفضل أن يخضع المرء للكلمة أكثر من أن تقهره الظروف ، وعلى الرغم من ذلك فإن قلةً من الناس يدخلون فى عملية التقييم ما لم يكونوا جزءاً من برنامج أو مجموعة ، وقد يسعى بعض ذوى الحماسة الداخلية ، الذين يشعرون بمزيد من الأمن الداخلى ، إلى الحصول على معلومات مرجعية تتعلق بمدى كفائتهم وفاعليتهم .

والأمر الذى يدعو إلى السخرية هو أنه كلما اهتم المرء بما يفكر فيه الآخرون قلت قدرته على أن يكون عند حسن الظن به ؛ وذلك لأنه يكون عرضة للانتقاد وتوجيه اللوم له بصورة كبيرة ، ولذا فإنه يتجنب الحصول على المعلومات ، فكيف يمكن له أن يخوض غمار مخاطرة محتملة بمحاولته معرفة وجهة نظرك فيه؟ فماذا لو اعترضت على ما يقوم به؟ ما الذى يحدث بعد ذلك؟

وكذلك فإن عكس الموقف السابق صحيح تماماً ، فكلما قلت رغبة المرء فى الاهتمام بتفكير الآخرين تجاهه ، زاد اهتمامه بذلك ، وذلك لأننا لا نحصل على شعورنا بالأمن من الآخرين ولكننا نكتسب هذاالشعور من داخلنا ومن خلال سلوكنا ومنظومة قيمنا ، وإذا ما كنَّا نهتم بفاعلية علاقاتنا مع الآخرين فسوف نقوم بتعديل أساليبنا ومهاراتنا ووجهات نظرنا ، وعندئذ سنحصل على الشعور بالأمن من داخلنا كما سنحقق

الفاعلية من خلال الآخرين.

إن المؤسسات والأفراد الذين يسعون إلى الحصول على المعلومات المرجعية الموضوعية واستخدامها فى أدائهم عادة ما يشعرون بالأمن داخل أنفسهم، كما يكونون أكثر تواضعاً وأكثر تفهماً للأمور وأكثر رغبة في التعلُّم والتكيُّف مع الأوضاع، وقد يقول البعض بأن هؤلاء الأفراد ساذجون وذلك لأنهم ضعافٌ يسهُل التأثير عليهم، ولكن إذا ما كانوا يكتسبون شعورهم بالأمن من مصادر داخلية لا تتغير، فسوف يكونون على استعداد لتقبل النقد الموجه إليهم، كما سيتحلون بقدرٍ من المرونة.

وفى أحد مشاهد فيلم "Roger and Me" "روجر وأنا" نجد أن امرأة تضرب أرنباً بعصا حتى الموت، بينما كانت تتحدث طوال الوقت، وهذا مثالٌ رمزى لما يحدث فى كثير من المؤسسات والأعمال، ففى التعليم والطب والمحاسبة ومجال التأمينات والطباعة والقانون نجد كثيراً ممن يعملون فى هذه المجالات يبحثون عن بدائل؛ وذلك لأنهم فقدوا الثقة فى الأساليب والأنظمة القديمة التى يتبعونها، فالأعمال والمؤسسات الكبرى فى هذا البلد آيلة للتداعى والسقوط، وذلك لأنها لا تستمع إلي عملائها ومن تتعامل معهم بشكل جيد، فالأساليب والأنظمة القديمة ما تزال قائمة حتى الآن، إلا أن هذه الحوائط القديمة قد تنقض إذا ما جال شخص فى المدينة نافخاً بوقاً.

أربعة مستويات للتحسين

لكى يطبق المدير أنظمة معلومات عن كل من لهم علاقة بالشركة فإن عليه أن يتبع التصور الذهنى القائل بالتحسين المستمر لأربعة مستويات

هى : فردى، وجماعى، وإدارى، وتنظيمى. وكل هذه المستويات الأربعة مطلوبة، فإذا ما أهملت أحدها، فسوف يؤثر ذلك سلباً على المستويات الأخرى، كما سيقوض البناء بأكمله.

إذا لم نكن أهلاً للمسؤولية فكيف لنا أن نحوز الثقة على المستوى الجماعى؟ وإذا لم تكن هناك ثقة على المستوى الجماعى، فكيف لنا أن نطلب من الآخر تحمل مسؤولية ما يتمخض عنه عملهم من نتائج؟ إن أساليب الإدارة فى هذا البلد تؤدى إلى انخفاض فى مستوى الثقة، والذى يفضى بدوره إلى التفكك والغش والنفاق، فهؤلاء الذين ينغلقون على مشاكلهم لا يجدون لأنفسهم مخرجاً منها، كما أن الاستراتيجيات المعروفة ،والتى من بينها حديث المرء مع نفسه وإدراكه وتصوره لمشكلاته هى أمور هامة، إلا أنها غير كافية، فالأمر يحتاج إلى التزام بالمستويات الأربعة للتحسين والتطوير.

وقد تحتاج إلى استخدام أنواع مختلفة من مراقبة الموارد البشرية والتى تشتمل من ناحية على أشكال منظمة علمية ورسمية، ومن ناحية أخرى على زيارات دورية هادفة، وإجراء دراسات بصورة مستمرة، والاستماع إلى الآخرين وبناء رصيد بنك الأحاسيس، وعليك استخدام كل من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التى تشتمل على نظام تقديم الاقتراحات وأنظمة المصارحة والمكاشفة وتطبيق نظام المستشار المقيم لكى يستشيره الموظفون فيما يقابلهم من مشكلات، وكذلك إجراء الدراسات العلمية بصفة دورية، ولتجعل هذا الأسلوب سياسة لك بحيث لا يحصل أى شخص على ترقية إلا إذا حصل على درجات عالية وإشادة كبيرة ليس فقط من رؤسائه وأقرانه وإنما من مرؤسيه أيضاً.

وقد يخبرك حدسك أن المعلومات المرجعية فى موضع ما من الدراسة التى تجريها ليست على درجة من الدقة اللازمة، ولكن عليك أن تحذر من أن تفسد الأمر كله، فلا تغفل أى معلومات حتى وإن لم تعجبك. فقد تقول "هؤلاء البلهاء لا يعرفون عن أى شىء يتحدثون" ثم تواصل بعد ذلك بحثك الذى تقوم بإجرائه.

ففى جو مفتوح تشيع فيه الثقة يمكن للفرد أن يحصل على معلومات قيمة فى وقت قصير، وذلك عن طريق الدراسات المتواصلة، وتكمن المشكلة فى أن هذه الدراسات غير الرسمية ليست لها نفس الشرعية والقوة ومستوى بالإتقان المطلوب، ومن ثم فقد لا يأبه بهذه الدراسات كثير من الناس، لذا فلا يفتقر الأمر إلى أن تكون المعلومات دقيقة فقط، بل وقيمة أيضاً.

إن المعلومات المرجعية الدقيقة يجب أن تقدر وتحفظ لها قيمتها، فمن الصعب على شخص منعزل كليةً عما يحدث فى الشركة بصفة يومية، وكذلك على شخص منخرطٍ تماماً فيما يدور يومياً فى الشركة أن يدرك ما يحدث حوله، ولذا فهناك حاجة ماسة للمعلومات المرجعية المتقنة، وإلا فسوف يكون الأمر صعباً عليك فسوف تنعزل كلية عما يحدث داخل الشركة ولن تعرف ما يدور داخلها، وسوف يخبرك الآخرون بما ترغب فى سماعه وسوف يروق لك ما سيقولونه لك من كلام، ولن تتعامل مع كل المشاكل، وقد تقوم على الأقل بتطوير وسائلك وشبكات حصولك على المعلومات وعادة ما تعتمد هذه الوسائل على حكايات الآخرين، لذا فإن أكثر الطرق أمناً هى أن تتلقى معلوماتك من فئة قليلة من الناس.

تقوم بعض الشركات والمؤسسات بمكافأة العاملين بها وذلك

لمساهمتهم فى عملية التقييم وحتى إن كانوا يأتون بأخبار سيئة ، وإنه لأمر جد مفيد أن تقوم ببناء " عملية سليمة متكاملة " فى شركتك وأن ترسى المبادئ الصحيحة فى الدستور الذى تتبعه ، وإذا لم يتوافر لديك نظام معلومات متكامل أو نظام دعم قوى ، فلن تكون رسالتك فى الحياة سوى أحد الشعارات الواهية ، وذلك لأن أسلوب الإدارة فى النهاية سوف يؤدى إلى إقامة الهيكل والنظام المطلوبين .

إن أنظمة المعلومات الخاصة بكل من لهم علاقة بالشركة هى التى تدعم رسالة الحياة وتحولها إلى دستور وهو أسمى قانون يحكم هذا العالم ، وذلك لأنك تجمع المعلومات عن هذا الهدف " رسالة الحياة " ثم تتابع عملية تنفيذه بصفة دورية كما تقوم بحل المشكلات التى تعوق الوصول إلى هذا الهدف وتضع التخطيط اللازم للحصول عليه ، ثم تمنح موظفيك مكافآت على أساس تحقيق هذا الهدف .

يتحدث أفلاطون فى كتابة "Analogy of the Care" عن الأفراد الذين ينصرفون عن الضوء ويعيشون فى درجات مختلفة من الظلام والضوء ، الصواب والخطأ ، فلا يرغب الناس فى مواجهة الحقيقة أو الضوء إلا إذا اضطرتهم الظروف لذلك ؛ أى إلا إذا لم يكن أمامهم سوى البحث عن المعلومات المرجعية والاستفادة منها بصفة مستمرة ، فهم يفضلون العيش والعمل فى الظلام أى فى مكان آمن أو منطقة مريحة يتمتعون فيها بنسبة ٣٠٪ من الخطأ ، ولكن هذا الأمر لا يجدى فى المنافسات الخارجية ، فقد تستمر الشركة مؤقتاً فى مجال عملها أو فى سوقها الذى تتعامل معه ، ولكن إذا ما أردت الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل ، فإن عليها أن تحسن أداءها وتطور نفسها .

بحصولك على المعلومات عليك أن تسعى إلى الاستفادة منها، وإذا ما وفرت لموظفيك المعلومات اللازمة فإنك بذلك تزيد درجة وعيهم وتفجر فيهم القدرات والطاقات، وكلما زادت درجة وعيهم كلما قويت إرادتهم الاجتماعية والقومية والسياسية، وبهذا فإن المعلومات بالنسبة للقائد المرتكز على المبادئ تمثل قوة كبيرة، ألا وهى قوة الإرادة الجماعية لتحقيق رسالة الشركة فى الحياة.

الفصل الثالث والعشرون

عملُ فريقٍ متكامل

عندما أعمل مع شركات، أو مؤسسات تعتمد كثيراً على عقد الاجتماعات وعمل اللجان، فإننى أنصح المدراء باتباع المبدأ السليم الذى أثبت نجاحه، والمعروف بعمل الفريق الواحد.

إن الإدارة الفعَّالة للموارد البشرية تبدأ بمنح الموظفين عدة مهام بصورة فعَّالة، وكذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ولمواهب الموظفين وقدراتهم، وعادةً ما نمنح الموظفين بعض المهام إذا ما اضطررنا إلى ذلك، ويعنى هذا ببساطة أن لدينا مزيداً من العمل لا يمكننا القيام به وحدنا.

ولننظر إلى قصة سيدنا موسى وسيدنا شعيب الشهيرة؛ حيث كان سيدنا موسى يبذل جهوداً مضنية محاولاً تقديم كل شىء لبنى إسرائيل، وأن يفصل بينهم فى الأمور كلها، كبيرها وصغيرها، وعندما رأى سيدنا شعيب ذلك من زوج ابنته نصحه قائلاً "إن ما تقوم به ليس بالأمر السديد، وبالطبع لن تصمد على هذا الحال أنت ولا قومك: فما تقوم به عبءٌ تنوء بحمله الجبال، ولن تستطيع القيام به وحدك".

ثم نصح شعيبٌ بعد ذلك موسى عليه السلام بشيئين : أولهما أن يُعلِّم بنى إسرائيل المبادئ التى تقوم عليها أحكامه ، حتى لا يقصدوه ليحكم بينهم فى كل أمر من الأمور ، حيث يمكنهم فهم هذه المبادئ جيداً ، ثم التفكير فى مشكلاتهم ليحلوها بأنفسهم ، ويعد هذا شكلاً قوياً من أشكال توزيع المهام ، وهو تعليم المبادئ ، ثم وضع الثقة فى الآخرين لتطبيقها .

وثانى هاتين النصيحتين أن يختار موسى أتباعاً مخلصين ، ويمنحهم سلطة الفصل فى الأمور الصغيرة محتفظاً لنفسه بالأمور ذات الأهمية الكبيرة ، فالنصيحتان اللتان أسداهما سيدنا شعيب كانتا تتطلبان من سيدنا موسى فى البداية أن يستغرق مزيداً من الوقت فى إرساء هذه المبادئ بأذهان قومه ، ثم يغامر بعد ذلك ، بمنحهم تفويضاً بالحكم على الأشياء بناءً على ما استوعبوه من مبادئ .

إن عملية التفويض تحتاج إلى مزيد من الوقت فى البداية . كما أن كثيراً من هؤلاء الذين يشعرون الآن بأنهم مساقون فى كل عمل يقومون به لن يستغرقوا مثل هذا الوقت لاستيعاب هذه المبادئ ، والتدريب عليها والالتزام بها . ولتنظر إلى المدير الذى علل سبب تمسكه بأداءالمهام التى يمكن لموظفيه القيام بها ، حيث قال : " يمكننى أداء هذه المهمة أسرع من أن أقوم بشرحها وتوضيحها للموظفين ، وبالإضافة إلى ذلك ، فإننى أتقن أداءها أكثر من غيرى " .

وعلى الرغم من ذلك فإن كثيراً من الأعمال تتراكم عليه ، حتى ليشعر بأنه لا يملك وقتاً لمنح الموظفين سلطة القيام ببعض المهام ، أو لتوضيحها لهم ، وتدريبهم عليها .

وكثير من المدراء يتبعون نفس هذا الفكر القائل "فى كل مرة أفوض فيها الآخرين للقيام بعمل ما لا يؤدى هذا العمل، وإذا ما تم تنفيذه فإنه ينفذ على نحو سيئ، وأضطر للقيام به مرة أخرى بنفسى؛ ولذا فما الداعى لتفويض الغير للقيام بمهام، حيث يستغرق ذلك وقتاً أطول" . إلا أن هؤلاء المدراء ينتهى بهم الحال إلى حياة مشحونة بالتعب والإرهاق، كما أنهم يستهلكون وقتاً كبيراً ويهملون أسرهم وصحتهم، ويقضون بذلك على حيوية الشركة كلها؛ لذا فيجب علينا ببساطة توزيع المهام، حتى نوفر وقتاً يمكننا استغلاله فى أداء المهام ذات الأولوية، فالوقت الذى نستثمره فى توزيع المهام يمثل على المدى الطويل فائضاً عظيماً من الوقت.

وليس ثمة شك فى أن منح الآخرين تفويضاً للقيام ببعض الأعمال ينطوى على المغامرة والمخاطرة، حيث تنفذ هذه الأعمال بصورة مختلفه، وفى بعض الأحيان تؤدى بصورة خاطئة، ومن ثم فبدلاً من إصدار الأحكام مباشرة كان على سيدنا موسى أن يتخير أتباعاً بعناية فائقة، ثم يقوم بتدريبهم، ويضع فيهم ثقته آخذاً فى الاعتبار أن أداءهم لهذه الأعمال بصورة تختلف عما يقوم به هو، كما أنهم قد يرتكبون أخطاءً، فالمدراء الذين لا يرغبون فى توزيع المهام إلا فى الأمور الروتينية الثانوية عادة ما يقتنعون تماماً بما يصدرونه من أحكام وما يقومون به من أعمال، ويعللون ذلك قائلين "لقد أفضى بى أسلوبى إلى المنصب الذى أشغله الآن، فلم التغيير؟ لم الصراع مع النجاح؟"

وفى الواقع فإن لدى بعض الأشخاص القدرة والمهارة الفائقة على إحراز نتائج مذهلة دون توزيع المهام الرئيسية على الآخرين، وعلى

الرغم من ذلك فإن الأفراد، والشركات لا يحققون تقدماً يذكر بدون توزيع المهام، وفريق عمل متكامل، وذلك لأنهم يتبعون قدرات الرئيس ومواهبة، كما أنهم يعكسون نقاط قوته وضعفه.

وفى عملية توزيع المهام يقوم المدراءالناجحون باتباع أساليب للأداء تهدف إلى منفعة جميع الموظفين، وإن أحد أهم المبادئ التى يتبعونها هو إقامة فريق عمل متكامل.

مبدأ: لا إضاعة للوقت:

إن فكرة فريق العمل المتكامل هى واحدة من أفضل الأفكار للخروج من أساليب الإدارة السلطوية والقهرية، ويقضى هذا المبدأ بأن يقوم أعضاء الفريق بالتفكير فى المشكلة من جميع جوانبها، فتحليل القضية بعمق، ووضع العديد من البدائل وتحديد نتائج هذه البدائل، ثم فى النهاية يوصون بأحد هذه البدائل.

وهذا الأسلوب يدفع الموظفين للتفكير فى الموارد التى بين أيديهم، ثم يمكنهم من الوصول إلى قرار نهائى، ومحدد يمثل ما تنطوى عليه عقولهم من تفكير سديد، وما على المدير فى هذه الحالة إلا أن يقبل هذا القرار، أو يرفضه، فإذا ما قرر أن يقبله، فلن يكون أمامه سوى تنفيذ هذا القرار أو خطة العمل الموصى بها، وبالإضافة إلى توفير وقت المدير؛ فإن عمل الفريق المتكامل يمنع الموظفين من إضاعة الوقت تحت مسمى التكاتف أو التفكير الجماعى، أو تحت مسمى "فلنجلس معاً ونتحدث فى الأمر".

إن اتخاذ القرار بصورة جماعية قد لا يعتمد على أفضل الموارد؛ وذلك لأن الأفراد فى الاجتماعات لا يتسمون بالجدية اللازمة، كما أنهم أحياناً يناقشون قضايا وأفكاراً لم يدرسوها، أو يفكروا فيها من قبل.

والمدير الفعال هو ذلك الذى يطلب من موظفيه التفكير فى المشاكل، والقضايا التى يواجهونها وأن يقدموا توصياتهم النهائية، ولا يقحم هذا المدير نفسه ولا يتدخل فى هذه العملية، ولا يقدم لموظفيه حلولاً سريعة وبسيطة، حتى وإن طلبوا ذلك، بل إنه ينتظر حتى يفرغوا من عملهم، وإلا فإن المدير بذلك يخدع موظفيه بإيهامهم وأنهم يحرزون تقدماً، بينما يخدعونه هم أيضاً بإيهامه أنهم لا يستغرقون وقتاً فى الوصول إلى قرار، وعلاوة على ذلك، فإنه لا يمكن مساءلة الموظفين عن النتائج إذا ما قام المدير بمساعدتهم" فى منتصف عملية الوصول إلى الحقائق، أو إلى اتخاذ القرار.

وعلى المدير فى هذا الأمر أن يتحلى بمزيد من الحكمة، ففريق العمل المتكامل ليس هو الحل الأمثل لجميع المشاكل، كما أنه لا يمكن تطبيقه فى كل الأحوال، والظروف. إن فريق العمل المتكامل يفسح المجال لطرح الأفكار والمقترحات، خاصة فى المراحل الأولية للمشروع، كما أنه يتيح فرصةً للتوصل إلى اتفاق جماعى حول الموضوع محل البحث.

ولكن المبدأ الذى يقضى بأن يعكف الموظفون على عملهم ويؤدوا ما عليهم قبل الجلوس على مائدة البحث قد أثبت فاعليته فى معظم المواقف، كما أنه يحول دون أن يأتى أناسٌ بأفكار لم تنضج بعد دون أن يحاولوا، مجرد المجادلة لتفهم القضايا التى بين أيديهم وظروفها

وملابساتها، كما أنه يحول أيضاً دون أن يجتمع الموظفون فى وقت سابق لأوانه، قبل إعداد مقترحاتهم، وأفكارهم بشكل جيد.

والآن سأقرؤها:

قيل إنه عندما كان هنرى كسنجر وزيراً لخارجية أمريكا كان يطلب من معاونيه أن يقدموا له أفضل ما يوصون به، ثم بعد ذلك يأخذ هذه التوصيات ويدرسها على مدى يومين، ثم يعود لمعاونيه، فيسأ[illegible] "أهذا أفضل ما عندكم؟"

وكانوا يجيبون "فى الواقع، لا. ولكن بإمكاننا إمعان النظر قليلاً فى الأمر وتقديم الوثائق اللازمة، وباستطاعتنا تقديم بدائل أخرى، ونقف على الأسباب التى أدت إلى رفض ما قدمناه من توصيات".

ثم يقول لهم "حسناً فلتواصلوا عملكم فى هذا الأمر".

ثم يعودون له مرة ثانية، ويحدث نفس الشئ، حيث يسألهم "أهذا أفضل ما عندكم؟".

وحينئذ يكون معظم العاملين قد تبينوا الأخطاء التى وقعوا فيها حين قدموا التوصيات والمقترحات؛ ولذا فإن مبدأ فريق العمل المتكامل يلقى على عاتق العاملين مسؤولية أن يدركوا أخطاءهم ويصححوها، أو على الأقل أن يدركوها ويقترحوا بعض الإجراءات للتعامل مع هذه الأخطاء.

ولقد أدرك طاقم عمل كسنجر العديد من مختلف الأخطاء الثانوية، وعندئذ حثهم للحقوق مرة أخرى على دراسة ما قدموه من مقترحات وأن يقوموا بتحسينها وتطويرها.

ثم يعرضوها عليه مرة ثالثة، ويسألهم للمرة الثالثة "أليس لديكم أفضل من هذا؟" أهذه هى توصياتكم النهائية؟" "أما من شىء يمكن تحسينه؟".

وعندئذ يقول الموظفون "إننا راضون عما فعلنا، ولكن قد نغير اللغة التى صغنا بها توصياتنا مما يفضى إلى تحسن طفيف".

وعندئذ يواصلون عملهم، ويعرضون الأمر مرة أخرى قائلين "إن هذا أفضل ما لدينا فلقد درسنا الأمر بعناية فائقة، ووضعنا العديد من البدائل بصورة واضحة، كما فحصنا النتائج، والتوصيات بشكل دقيق، كما أعددنا خطة العمل التى ستقوم بتنفيذها، حيث قمنا بصياغتها فى شكلها النهائى، ونحن على اقتناع تام من أنه يمكنك تقديم هذه الأوراق بثقة تامة".

حينئذ قال كسنجر "حسناً، الآن سأقرؤها".

إن هذه القصة تبين أن الموظفين يرغبون في توفير وقتهم وجهدهم، دون النظر إلى وقت المدير وجهده. إلا أن وقت المدير أهم بكثير من وقتهم، وكذلك فإن المدير يجب أن يحصل من موظفيه على أفضل الأفكار المنتقاه بدقة وعناية.

جهاز تشغيل الاسطوانات المدمجة المصفرة الخاص بشركة سونى

بدأت شركة سونى فى تجربة إنتاج أجهزة تشغيل الاسطوانات الليزرية المدمجة لتفتح بذلك مجال التنافس فى إخراج أول منتج ناجح يكتسح الأسواق. ويعتبر الرجل الأول المسؤول عن نجاح شركة سونى فى هذا

المجال هو كوزو أوهسون، وهو مدير يعمل بأسلوب التوجه للعميل، لقد استطاع هذا الرجل التنبؤ بتطور أجهزة الووكمان.

دخل أوهسون معمله فى أحد الأيام وصنع كتلة من الخشب بعرض حوالى خمسة بوصات - وهو حجم كاست الاسطوانة المدمجة - ثم وضعها أمام مهندسيه. وليتجنب النصيحة الغير مرغوب فيها من الرؤساء، لم يخبر أوهسون أحداً خارج المعمل بما ينوى عمله. ثم قام باشتراك بعض مهندسى الإنتاج فى هذه العملية للمساعدة فى وضع التصميم المناسب، حيث أن هذه الأجهزة ستكون صغيرة للغاية حتى أن الباحثين كانوا يحتاجون للتأكد فى كل خطوة من أن الإنسان الآلى سيستطيع إنتاج هذه الأجهزة بكميات ضخمة.

لقد أخبر أوهسون العاملين معه بأنه لن يقبل السؤال "لماذ هذا الحجم؟" "وما العيب فى الحجم القديم؟" وتذمر مهندسوا الإنتاج، ولكن كان عليهم العمل بجد حتى انتهوا من المشروع. وحينما نزل المنتج الجديد لشركة سونى إلى الأسواق نال نجاحاً عظيماً، حيث كان حجمه ١/٢ من حجم الأجهزة القديمة و٣/١ تكلفته علاوة على جاذبيته الشديدة بالنسبة للعميل.

كيف تحصل على طاقم عمل متكامل

استخدم العملية الآتية والتى تتكون من خمس خطوات، من أجل الحصول على طاقم عمل متكامل.

* *أولاً : عليك بإرساء تفهم واضح للنتائج المنشودة لإقرار العقد* السيكولوجي. وهذا هو ما وفق فيه كسنجر وأوهسون تماماً. فبمجرد تحقق هذه الخطوة، يكون بإستطاعة الشخص، سواء رجلاً، أو امرأة - أن يعمل بحريه بشكل مستقل، أو بالتعاون مع الآخرين للوفاء بموعد نهائى لإتمام التوصيات النهائية لما سيكون عليه القرار. ولماذا، وما هى البدائل المتاحة إذا ما أراد المدير تنفيذ الخطة ب أو ج. ولكن يجب أن يتم نشر خطة العمل، حيث يجب أن توضح كل التفاصيل بشكل منظم ودقيق.

* *ثانياً : قم بإعطاء إحساس عام بمستوى المبادرة التى يقوم بها الأفراد* : بمعنى، هل سينتظرون حتى يؤمرون، أم يطلبون بأنفسهم، أو أنهم سيضعون التوصيات، أو يقومون بالعمل ثم يرفعون عنه تقريراً فورياً، أو دورياً.

* *ثالثاً : قم بإيضاح الافتراضات*. لو أراد الأفراد بعض المعلومات الإسترجاعية من المدراء منذ البداية للتأكد من أنهم يسيرون فى الإتجاه الصحيح، فيجب أن يتفهموا الافتراض الذى يقترحه المدير قبل أن إكمال أعمالهم. فإذا لم يقومون باستيضاح الافتراضات مقدماً، فقد يسلكون إتجاهاً مختلفاً تماماً، فتخرج توصياتهم النهائية فقط ليقول المدير. "إنكم حتى لم تفهموا الافتراضات التى كنت أعمل على أساسها".

* *رابعاً : توفير الوقت والمصادر والفرص بقدر المستطاع للأفراد المكلفون بأداء العمل*. فليس هناك أشد إحباطاً بالنسبة لأفراد طاقم العمل أكثر من توقع إنجاز عمل تام دون المعلومات، والمصادر اللازمة لذلك. ولكن لو أنك تواجه أزمة حقيقية، وليس لديك الكثير من الوقت

لبدء رد فعل ما، فعليك بتوضيح هذا الموقف بكل دقة لطاقم العمل.

* *خامساً: حدد وقتاً، ومكاناً لتقديم ومراجعة العمل المتكامل الذى* يقوم به *الطاقم*. وأعط الأفراد فرصة لتقديم عملهم بشكل فعال.

ومرة أخرى نقول أن هذا المبدأ لا يعتبر دواء لجميع الأمراض، فهو ببساطة أسلوب فعال لتشجيع الأفراد على تنفيذ أفكارهم، وإتمام أعمالهم على الوجه الأمثل ثم رفع توصياتهم النهائية، وخبرتى تقول إن معظم أفراد طاقم العمل يرحبون بفرصة دراسة الأمور وتوضيح قدراتهم الفعلية ولو تم إنجاز العمل بشكل سليم فإن ذلك سيوفر الوقت للجميع على المدى الطويل، وسيؤدى إلى صنع منتجات ذات جودة عالية، وذلك لأن هذه العملية تبرز أعمق نقاط العبقرية والموهبة فى الأفراد.

تطبيقات المبدأ

هاك قليلاً من مجالات تطبيق هذا المبدأ.

* *الخطب وكلمات التقديم*. خصص قدر المستطاع من الوقت لتجميع الإجراءات التمهيدية حتى يتسنى للشخص المكلف بالعمل التعرف على المصادر المتاحة ويتفهم تماماً ما هى التوقعات المنتظرة. وربما يضطر المدير إلى القيام ببعض العمل مقدماً لبدء العملية الإنتاجيه، وقد يحتاج المدير إلى الإفصاح عن بعض الأشياء وخاصة مع الخطب وكلمات التقديم، وربما يقول " هذه هى الأشياء الأساسية التى أردت أن أؤكد عليها فى هذا الإجتماع خلال أسبوعين؛ وفي الوقت الحالى سوف أذهب فى رحلة، ودعونا نراجع توصياتكم بعد عودتى ".

* *التعامل مع الموضوع*. قد يتحدث المدير مع أحد أفراد طاقم العمل الموثوق فيهم قائلاً "أرجو أن تفكر فى هذا الموضوع ملياً ثم توافينى بتوصياتك حول ما تريد أن يكون عليه نص العقد" أو بمعنى آخر "قم أنت بالتعامل مع الموضوع، ثم أكتب العقد".

لقد فعلت ذلك مرة مع إحدى الشركات، فجلست معهم وأخذت استمع إلى تقارير طاقم العمل، وقد كانت ممتازة، حتى إن المدير نفسه تراجع فى مقعده في دهشة، وأخبرنى بعد ذلك قائلاً "لم أدرك أبداً عمق تفكيرهم قبل ذلك".

* *عقد اجتماعات مع الإدارة*. العمل المتكامل الذى ينجزه طاقم العمل لا يبرز فقط عبقرية وموهبة العاملين بالطاقم، ولكنه أيضاً يؤدى إلى عقد اجتماعات فعالة، فحينما يبدأ الأفراد فى تحليل أحد الموضوعات بتوسع، ويتفكرون بعمق فى الدلالات والبدائل، ثم يقدمون توصياتهم بشكل مسؤول، فإنهم سيساهمون بفاعلية أكثر فى الإجتماعات التى ستعقد.

* *التكاتف لحل المشكلات*. بمجرد القيام بتحديد الموضوعات المهمة، ثم ترتيبها حسب الأولوية، عندئذ تستطيع تكوين لجنة خاصة، ثم تحويلها إلى طاقم العمل المتكامل.

فمثلاً، قد تجد أن واحدة من أكبر المشكلات التى تواجهك تتعلق بالاتصالات، أو تنمية المهنة، أو التعويضات. اختر ثلاثة أو أربعة أفراد من مختلف المستويات فى المؤسسة وأشركهم فى لجنة عمل نشطة واطلب منهم القيام بدراسة متعمقة لهذا الموضوع ثم وضع توصيات معينة ليتم

تسليمها لفريق المدراء يأتى فيها: "نحن نوصى بذلك لأجل هذه الأسباب. وهذه هى النتائج. وتلك هى المشكلات التى استطعنا تفهمها بما في ذلك الأسباب التى أدت إليها".

فإذا ما كان هذا الفريق يتحلى بالتكاتف فيما بينهم، ستحصل على توصيات قويه تمثل وجهات نظر مختلفة، ونادراً ما رأيت أحد أفراد الإدارة العليا يرفض مثل هذا النوع من التوصيات.

هذه العملية أيضاً تهدئ من ثورة المتطرفين - وهم أولئك الأشخاص السلبيون المخالفون دوماً فى الرأى والذين يشبهون من يمتطى حصاناً خشبياً ويدفعه لكى يمضى قدماً - فحينما تتاح أمامهم فرصة الاشتراك فى ندوة مفتوحة، فإنهم يفرغون فيها كل طاقتهم السلبية، فتكون بمثابة من يسحب السلاح من أيديهم ويهدئهم مما يؤدى إلى التوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف.

هناك كلمة تحذيرية أخيرة. إذا لم يتوحد الجميع مع هذا المبدأ، قد يوجد ذلك نتيجة عكسية، كأن يقول الموظفون: "ماذا يجبُ هذا المدير نفسه؟ إننا نقوم بعمله، وكل ما عليه فعله هو أن يذيل الأوراق بتوقيعه ثم يختمها" وبعضهم قد يقول "إن الأمر لا يهمه، فهو لا يريد أن يذكر اسمه فى العملية ككل".

فى حين أنه إذا ما تم إنجاز العمل بشكل متقن، سيرتفع مستوى العاملين، كما سيوفر ذلك من وقت المدراء، مع العلم بأن ذلك سيزيد من مسؤولية طاقم العمل، وفى الحقيقة فإن هذا يزيد من قدرتهم على الاستجابة، وعلى استخدام الحكمة فى استجاباتهم لمختلف المواقف.

الفصل الرابع والعشرين

الإدارة من الفص الأيسر للمخ والقيادة من الفص الأيمن

لا تخلو مؤسسة من أحد ثلاثة أدوار رئيسية يؤديها المرء من خلالها، فهو إما منتج أو مدير أو قائد، وكل دور من تلك الأدوار هو دور حيوى، وضرورى لنجاح تلك المؤسسة.

فلولا وجود منتجين، على سبيل المثال، لما تحققت الأفكار العظيمة، والقرارات الحاسمة، ولما تم إنجاز العمل من الأصل، ولولا وجود مدراء لسادت الصراعات، وأصبح الغموض يكتنف طبيعة أدوار العاملين فى المؤسسة؛ ولحاول كل من فى المؤسسة التصرف من تلقاء نفسه حسبما يتراءى له، دون الالتفات إلى الأنظمة، والإجراءات المتبعة، ولولا وجود قائد لفقدت المؤسسة القدرة على اتخاذ رؤية واحدة واتجاه واحد تمضى فيه، ولفقد أفراد المؤسسة القدرة على رؤية رسالتها، وبالتالى يتعذر عليهم اتباعها.

ورغم أهمية كل دور من الأدوار الثلاثة سالفة الذكر، يتبقى دور القائد هو الدور الأكثر أهمية بينها، إذ إنه لولا وجود قيادة استراتيچية حكيمة لسارع أفراد المؤسسة، مدفوعين بواجبات وظائفهم، إلى صعود "سلم النجاح" ثم ليكتشفوا بعد اعتلائهم قمة السلم أنه يميل على الجانب الخطأ؛ وأن جهودهم كانت موجهة إلى الوجهة الخطأ، وفيما يلى أمثلة يحفظها لنا التاريخ كى نتدبرها:

* صناعة السيارات. منذ سنوات عدة، ورغم نصائح ذوى البصيرة من خبراء صناعة السيارات، ظل صناع السيارات الأمريكيون على دأبهم بإنتاج سيارات فارهة عالية الاستهلاك للوقود، وقد أدت تلك السياسة المفتقدة إلى الحكمة، والبصيرة إلى كارثة مروعة عانى بسببها هؤلاء الصناع كثيراً حتى استطاعوا النهوض، ليقفوا على أقدامهم من جديد.

* صناعة الصلب: استمرت كبريات شركات الصلب الأمريكية، والتى تنتهج أساليب إنتاجية تقليدية، فى تشغيل مصانعها القديمة بنفس تقنياتها التقليدية، فى الوقت الذى ظلت تبحث فيه عن الاستمرار فى حلبة المنافسة ومواجهة الشركات الأجنبية التى تنتهج تقنيات وتكنولوچيات متقدمة، ومصانع الصلب الأهلية الصغيرة التى تعتمد على إنتاج صلب ذى جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة.

* أشباه الموصلات. ظلت الشركات الأمريكية مهيمنة على سوق أشباه الموصلات هيمنة تامة على مستوى العالم كله حتى منتصف السبعينيات من القرن العشرين، وخلال سنوات الركود الاقتصادى التالية، توقفت المصانع الأمريكية تماماً عن إنتاجها، ومع دخول عام ١٩٧٩ استنفذ الموردون الأمريكيون كل حيلهم لتلبية حاجات السوق من

"الرمات ذات السعة ١٦ كيلو بايت" . ومنذ ذلك الحين دخل اليابانيون حلبة المنافسة، ومع نهاية العام أصبحوا مسيطرين على ما لا يقل عن نصف إنتاج السوق من أشباه الموصلات.

الصرافة. اكتشفت معظم البنوك الأمريكية أنه لم يعد هناك سبيل إلى رد ما اقتطعته من ميزانياتها العامه، وقدمته على هيئة قروض إلى دول العالم الثالث، وكانت وجهة االنظر، أو الحكمة السائدة لدى تلك البنوك في ذلك الوقت ترى فى تقديم قروض ضخمة إلى الدول النامية طريقة رائعة لبناء مركزها المالى، وهكذا غاب عن أذهان مدراء تلك البنوك أن مجموعة الظروف المتمثلة في عدم الاستقرار الاجتماعى، وارتفاع نسبة البطالة وحالة التضخم الشديد الذى تعانى منه اقتصاديات دول العالم الثالث لن تسمح برد تلك القروض، بل وستجعل عملية ردها ضرباً من المستحيل.

النقل والمواصلات. أغفل القائمون على صناعة السكك الحديدية دورهم الحيوى - المتمثل فى تقديم خدمات نقل البضائع، والركاب - وظنوا أنفسهم يديرون شركة تجارية لأعمال الحفر وشق الطرق ومد السكك الحديدبة، وهكذا استحوذت أعمال حفر ومد خطوط الأنابيب وتمهيد الطرق السريعة للشاحنات، وإعداد مهابط للطائرات وغيرها علي جزء كبير من أعمال الشركة وجهود مهندسيها التى كان ينبغى تكريسها لبناءً خطوط سكك حديدية تقدم خدمة أفضل لعملائها.

المحاسبة. استمر المدراء فى حصر اهتماماتهم فى حساب الموارد المادية، والمالية غافلين تماماً عن حصر أهم تلك الموارد على الأطلاق، ألا وهو الموارد البشرية.

إذا نظرنا فى أى حقل من حقول النشاط الإنسانى ، سوف نجد أمثلة لا حصر لها لأناس يبذلون قصارى جهدهم فى سبيل ارتقاء درجات سلم النجاح الذى يميل ، دون أن يدروا ، على الجدار الخطأ ، ويوضح "بيزدراكر" أنه خلال سنوات قليلة من إنشاء أى شركة ، أو مؤسسة ، يغفل القائمون عليها عن رسالة حياتهم التى وضعوها لأنفسهم وعن دورهم الحيوى الذى يفترض أن يقوموا به ، وينصب تركيزهم على الوسائل ، أو كفاءة الإنجاز أو القيام بأعمالها على الوجه الأكمل بدلاً من التركيز على الفاعلية أو عمل الصواب ، وكأن هؤلاء المدراء قد صاغوا الممارسات الإدارية الناجحة التى تمت فى الماضى فى قوالب ، وجعلوها قواعد للعمل فى المستقبل ومنحوها من القوة ما يجعلها قادرة على الاستمرار ثم فرضوها بالقوة رغم عدم صلاحيتها للتطبيق ، والحقيقة ، أن الممارسات والإجراءات التقليدية القديمة تحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد حتى يتم التخلص منها نهائياً .

الإدارة فى مواجهة القيادة

لهذا كان دور القائد أساسياً وحاسماً لتحقيق الاستمرارية فى النجاح إنما تهدف القيادة إلى التأكد من أن المؤسسة تسير فى الاتجاه السليم – التأكد من أن السلم يميل على الجدار الصحيح ، بينما تهدف الإدارة إلى زيادة السرعة ، غير أن مضاعفة السرعة فى الاتجاه الخطأ هى الحماقة بعينها ، إنما تتعامل القيادة مع الرؤية – مع وضع رسالة الحياة نصب العين– ومع الفاعلية والنتائج ، بينما تتعامل الإدارة مع وضع هيكل ، وأنظمة راسخة قادرة على تحقيق تلك الأهداف . فهى تركز على الكفاءة

بالإنجاز وتحليلات التكلفة والفائدة، وعمليات التعبئة والمناهج والإجراءات والسياسات.

بينما تركز القيادة على تحقيق الأهداف الأسمى والأهم؛ المتعلقة برسالة حياة الشركة ومواردها البشرية والمادية، ولكن ولكن تركز على تحقيق الأرباح، أو الأهداف المادية وحدها، كما تستقى القيادة قوتها من القيم والمبادئ القومية، بينما تقوم الإدارة بتنظيم الموارد حسب أهداف المؤسسة، بما يحقق الأرباح المأمولة، وبالطبع، فإن القيادة والإدارة ليستا بالأمرين المتضادين، أو اللذين يصعب الجمع بينهما، بل ربما تعد القيادة، فى الواقع، أعلى مكونات الإدارة، كما أن بنيتها تنقسم إلى شقين، أحدهما يتعلق بالرؤية والاتجاه، وبالقيم والأهداف، بينما يتعلق الشق الآخر بتقديم الدافع لموظفى المؤسسة، الذين يستلهمون منهم ما يحفزهم على العمل معاً، والتمسك بأهداف الشركة ورؤيتها العامة، فهناك من القادة من يتمتع برؤية واضحة، لكنه يفتقد إلى مهارات بناء فريق العمل، بينما يتمتع البعض الآخر بالقدرة على بنائه ومنحه الدافع والإلهام، لكنه يفتقر إلى الرؤية الواضحة.

يحاول القائد، على اعتبار أنه مؤسس فريق العمل، تقليل المصادمات، والمشاحنات التى قد تنشأ بين أفراد فريق العمل، والتى تؤثر سلباً على أداء العمل، مع اعتبار أن قوة فريق العمل المتكامل الحقيقية تكمن فى اختلاف الآراء؛ لذا فإن القائد ليس فى حاجة إلى استنساخ أفراد عمل، أو جعل أى من أفراد فريق العمل ينصاع إلى فكر الآخر، فطالما يعمل الجميع وفقاً لنفس الأهداف، فلا يهم أن تتوحد الأدوار، فطالما ساد الاحترام بين أفراد فريق العمل، كان الاختلاف فى الآراء فى

صالح العمل ، بل ويصبح موطن قوة يتمتع بها فريق العمل ، وليس نقطة ضعف يعانى منها الفريق .

يعتمد الدور الرئيسى للقائد على بناء فريق العمل ، وتعزيز أواصر الاحترام المتبادل بين أفراده ، والتأكيد على مواطن القوة داخل الفريق والعمل على علاج مواطن الضعف فيه ، بينما يكمن الدور الحيوى للمدير فى استغلال هذا الدعم فى مضاعفة عمل ودور المنتج ، وليبقى للمنتج أن يشمر عن ساعديه ويؤدى ما يتحتم عليه القيام به لحل المشاكل ، وتحقيق النتائج .

إن دراسة مدي الملائمة بين الأنماط الشخصية للأفراد وطبيعة المهام التى يطّلعون بها أوالوظائف والأدوار التى يفضلون القيام بها من بين تلك الأدوار الثلاثة لهى أمر بالغ الأهمية عظيم النفع والفائدة ، فعلى سبيل المثال هناك من يشغل وظائف تتطلب القليل من الإنتاج ، وفى الوقت ذاته الكثير من الإدارة مع القليل من القيادة ، لكنه يتمتع بنمط شخصى معين يتناسب مع دور منتج ، وليس مديراً أو قائداً ، ولا شك فى أن عدم التوافق بين المتطلبات الوظيفية وقدرات الشخص الوظيفية سيصبح مصدر إحباط كبير إضافة إلى أنه سيكون موضع انتقاد الجميع ، والأدهى من ذلك إذا كان شاغل الوظيفة يتمتع بفكر يتضارب مع مفهوم رئيسه فى العمل ، أو زملائه فيما يتعلق بالأهمية النسبية التى تمثلها كل من تلك الأدوار الثلاثة ، أو بالنسبة للوظيفة التى يشغلها ، ستصبح المشكلة أعقد .

الفص الأيمن / الفص الأيسر من المخ

تعيننا الأبحاث الجارية على النظرية التشريحية للمخ على فهم أسباب تفوق البعض في وظائفهم كمنتجين، وفشلهم كمدراء والعكس، حيث تشير الدراسات إلى أن المخ ينقسم إلى شقين، شق أيمن وآخر أيسر، يختص كل شق منهما بوظائف معينة، ويتعامل مع أنماط محددة من المعلومات، ويتناول نوعيات مختلفة من المشاكل.

ورغم أن كلا الشقين يتعامل مع العمليات المنطقية والإبداعية، يتعامل الشق الأيسر مع النواحي المنطقية أكثر، بينما يكثر تعامل الشق الأيمن مع النواحي العاطفية، كذلك يتعامل الأيسر مع الكلمات، والأيمن مع الصور؛ أي أن الأيسر يتعامل مع الأجزاء والمواصفات، بينما يتعامل الأيمن مع الكليات والعلاقات بين الأجزاء. يختص الشق الأيسر كذلك بالعمليات التحليلية؛ أي يقوم بتقسيم الكليات إلى أجزاء ويتعامل مع كل جزء على حدة، في حين يختص الشق الأيمن بدراسة التركيب، بما يعني صياغة الأجزاء في تراكيب مجمعة، ويتعامل الفص الأيسر مع التفكير الاستدلالي، بينما يتعامل الأيمن مع التفكير التلقائي، اللحظي، الشمولي، ويتقيد الشق الأيسر بعامل الزمن، بمعنى أنه يقوم برصد الوقت والأهداف ويقوم بتحديد مكان الفرد بالنسبة إلى تلك الأهداف، في حين لا يرتبط الأيمن بأي علاقة بالوقت، ويتمتع الفص الأيسر بالسيطرة على الجانب الأيمن من جسم الإنسان والعكس بالعكس.

في ضوء هذا التحليل وما يورده من معلومات، نستطيع القول بأننا نعيش في عالم يدين بالسيطرة للفص الأيسر، حيث تسود الكلمات، والمقاييس والمنطق، بينما يكون الإبداع والحدس والموهبة الفنية مجرد تابع

لها، ودائماً ما ينصب عليها العقاب. وعادة ما يكون هذا الوضع صحيحاً مع الرجال: حيث يستطيع النموذج الحضارى للذكور، مصحوباً بالتركيز الأكاديمى المكثف على الفص الأيسر أن يفند وينكر وجود القدرات الأكثر إبداعاً وذوقاً وتعمقاً (والتى يمكن اعتبارها مؤنثة).

وتعبر الحضارات الشرقية عن جزئى الطبيعة البشرية وهما، الين واليانج (Yin/ Yang). الين هو الجزء المؤنث واليانج هو المذكر. ولقد ألفت أعداداً هائلة من الكتب فى هذا الموضوع بما فى ذلك العديد من الكتب المؤسسية، فكثير من المؤسسات لديها أنظمة إدارية عظيمة ولكنها تفتقد الروح، وأخريات قد يكون لديها الروح ولكنها تفتقد العقل، والأنظمة الجيدة.

لطالما تحدث الفلاسفة الإغريق القدماء عن عمليات التأثير والإقناع من منطلق النفس، والعاطفة، والعقل تتعلق الناحية النفسية لمصداقية المرء، أو ما أطلقت عليه أنا بنك الأحاسيس، أما العاطفة فتتعلق بالدوافع والانفعالات، وهو ما قد نطلق عليه هنا العقل الواعى؛ أما العقل فهو يتعلق بعملية التفكير المنطقى، أو الفص الأيسر للمخ.

وعند تطبيق نظرية "سيطرة المخ" على الأدوار الثلاثة الأساسية داخل المؤسسة، سنجد أن الدور الرئيسى للمدير يتطابق مع دور الفص الأيسر، بينما يوافق دور القائد دور الفص الأيمن، أما دور المنتج فإنه يعتمد على طبيعة العمل، فإذا كان العمل لغوياً، أو عقلياً أو تحليلياً سيكون المنتج هنا هو الفص الأيسر؛ بينما لو كان العمل إبداعياً، أو كان متعلقاً بالفطرة أو بالمشاعر يكون المنتج فى هذه الحالة هو الفص الأيمن.

ربما يستطيع أناس، ممن يعدون مدراء بارعين لكنهم لا يجيدون القيادة، وأن ينظموا أعمالهم جيداً وأن يديروا مؤسساتهم على أتم وجه من خلال أنظمة راقية وإجراءات محكمة ومواصفات عملية تفصيلية، ومع ذلك، فإنهم إذا لم يجدوا دافعاً داخلياً يحفزهم على العمل، فلن يحقق العمل الذى يقومون به القائد المطلوب، وذلك بسبب افتقادهم إلى الإحساس بالعمل؛ فيؤدون عملهم بصورة آلية؛ بلا روح، ويصبح العمل بالغ العسر، والرسمية والتحفظ، وإذا وصلت مؤسسة ما إلى تلك المرحلة فقد تصبح أى مؤسسة أخرى، وإن كانت خاسرة، أفضل حالاً منها كثيراً، حتى وإن بدت للمراقب من الخارج مكاناً مضطرباً لا يسير وفق منهج ونظام معين. فإن الإنجازات الحقيقية لا تتحقق إلا إذا اجتمعت كافة أطراف العمل على هدف واحد ورؤية إحساس واحد مشترك برسالة الحياة.

لذا، وبناءً على ما تقدم، فإن الافتراض فى هذا الصدد هو: أن تدير من الفص الأيسر، وأن تقود من الفص الأيمن؛ أى أن تدير بعقلك، وتقود بإحساسك.

وبالطبع يكمن التصرف النموذجى فى صقل القدرة الشخصية على التوفيق، والربط بين الشقين الأيمن، والأيسر من المخ، والذى إذا تم يستطيع المرء أن تدرب نفسه ويعى موقفه جيداً وبناءً عليه يستخدم الوسيلة المناسبة للتعامل مع الموقف الذى هو بصدده. فإذا سألك شخص عن "الخطوة التى ينبغى اتخاذها" فى مباراة ضمن منافسات لعبة الشطرنج، سيتحتم عليك أولاً أن تسأله عن "طبيعة الموقف" ومن ثم تستطيع أن تقرر ما هى الخطوة المناسبة التى ينبغى الإقدام عليها، وفى

لعبة الجولف، قبل أن تقرر ما هى قوة الضربة التى يجب أن تضرب بها الكرة حتى تصيب الهدف، ينبغى أن تدرك أولاً ما هى طبيعة أرض الملعب، وأين تقف الكرة والجهة التى سيضرب منها الكرة المضرب. . . إلخ. إذن فالخطوة الأولى، والتى ينبغى اتخاذها هى أن تحوز القدرة على تشخيص وتحليل الموقف تحليلاً سليما، وهى الخطوة التى قد تتطلب توافقاً بين مهارات فصى المخ.

وكى يحظى المرء بتوازن، وظيفى بين فصى المخ، فقد يتعين عليه أن يخضع الفص الذى يعانى من الضعف إلى بعض التدريبات العقلية، فعلى سبيل المثال، لابد على من يعاني من سيطرة الفص الأيسر؛ أى النواحى العقلية، على الفص الأيمن؛ أى النواحى المتعلقه بالأحاسيس والمشاعر، أن يدرب عضلات الفص الأيمن وذلك بتعلم كيفية التواصل من خلال الإحساس الملامس بهم وإعمال الصور الخيالية، والإصغاء بالعين بدلاً من الأذن والمشاركة فى الأنشطة الفنية ومحاولة التوصل إلى ابتداع حل جديد عند تناول أى مشكلة بهدف حلها وهكذا، بينما يجب على من يعانى من طغيان سيطرة الفص الأيمن على الفص الأيسر أن يخضع عضلات الفص الأيسر للتدريبات المتمثلة فى التدرب على العمليات التحليلية عند حل أى معضلة، والتواصل من خلال استخدام الكلمات المناسبة والأساليب العقلية، وكذا قراءة نصوص في المجالات العلمية والتقنية سواءً فى القانون، أو علوم الحاسب أو المحاسبة أو الإدارة أو غيرها من العلوم التطبيقية.

وعادة ما تتجاهل المؤسسات، ذات التوجه قصير المدى، والتى تبحث عن تحقيق أرباح عاجلة دونما نظرة مستقبلية، لعملية التطوير القيادى

تلك ، وهو ما يؤدى إلى حدوث نوع من التشتت فى التوجه الإدارى لدى مدرائها التنفيذيين الذين نادراً ما يجدون الوقت الكافى لتبادل الآراء والتوجيهات وإعداد فرق العمل ، وتنمية مهارات موظفيها أو التخطيط لعقد اجتماعات .

حتى وإن إدرجت القضايا القيادية على جدول اهتمامات المؤسسة فإنها دائماً ما تؤخر إلى ذيل القائمة ، بعد بقية القضايا الإدارية . إنما يمتنع المدراء التنفيذيون عن مناقشة القضايا القيادية بسبب الإجهاد والإعياء الذى ينالهم من القضايا المتعلقة بالإنتاج والإدارة والتى تعتلي قمة قائمة إهتماماتهم .

ولا عجب عندما نرى الكثير من الأفراد ، والمؤسسات يمضون فى الاتجاه الخطأ أو يحاولون ارتقاء سلم يميل على الجدار الخطأ بسبب افتقادهم إلى القيادة التى ترشدهم إلى الاتجاه الصواب ، ومع ذلك تستطيع القيادة الاستراتيجية أن تصحح اتجاه هؤلاء الأفراد ، والمؤسسات مرة أخرى وتعيدهم إلى الطريق الصحيح .

ويستطيع القائد الاستراتيجى أن يمنح أفراد مؤسسته الوجهة والرؤية السليمة والدافع القوى ، وذلك من خلال الحب ، بل وأن يبنى فريقاً متكاملاً قائماً على الاحترام المتبادل ، وذلك إذا غلب توجهه العقلي نحو الفاعلية على الكفاءة بالإنجاز ، وإذا كان اهتمامه بالتوجه وتحقيق النتائج المرجوة يفوق اهتمامه بالمناهج ، والأنظمة والإجراءات المتبعة ؛ فقد تجد المنتجين ؛ عمال الشركة ، يبذلون قصارى جهدهم فى العمل ومن خلفهم المدراء يشدون من أزرهم ويضعون لهم البرامج التدريبية ويبحثون عن أحدث التقنيات التى تعينهم على تحقيق أفضل النتائج ، وفى أثناء هذا كله

تسمع صوت القائد الشجاع ذى البصيرة وهو يصرخ فيهم قائلاً "كفى، إننا نعمل فى الاتجاه الخطأ!" ومع ذلك فقد يتلقى إجابة من أحد مدرائه "فلتهدأ أيها القائد! فنحن نحقق تقدماً ملموساً فى الأداء".

الفصل الخامس والعشرون

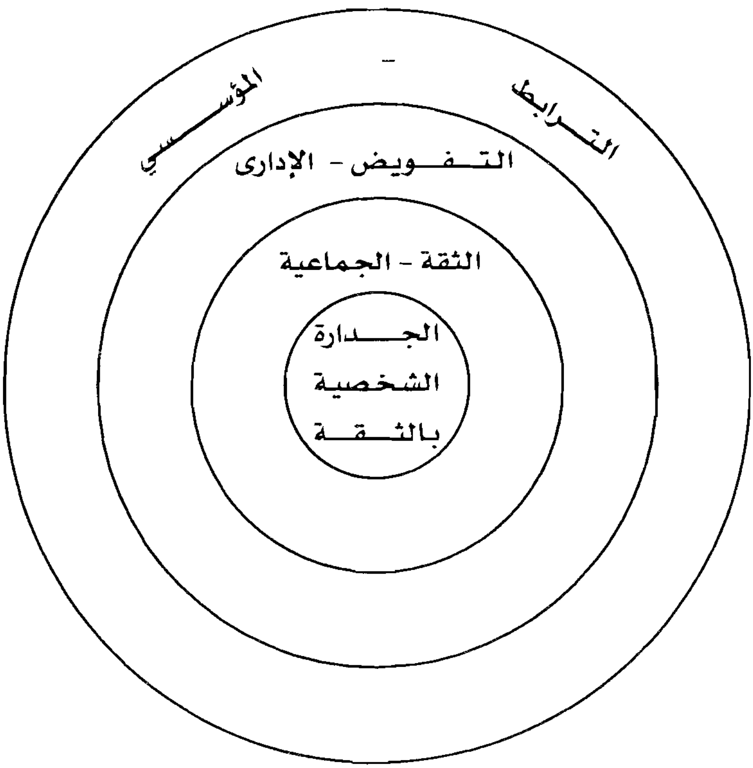
مبادئ الجودة الكلية

يتعين، على من يبغى الوصول إلى مستوى من الخدمات والمنتجات تتحقق فيها الجودة الكلية، أن ينتبه إلى بضعة مبادئ عامة ومحددة. وعندما يكون تحقيق الجودة الكلية إحدى القيم التى توجه حياتنا، فلن نكتفى بالحرص على جودة منتجاتنا وخدماتنا فقط، بل سنحرص كذلك على جودة حياتنا وعلاقتنا.

إن التصور الفكرى للجودة الكلية هو تصور خاضع لعملية تطور وتحسين مستمر، فينبغى ألا تقنع الشركات، والأفراد بالبقاء حيث هى، بغض النظر عن مستوى النجاح الذى حققته حتى الآن. ومع ذلك، يستطيع قلة من الأفراد والشركات بالاكتفاء بالحالة الراهنة من النجاح الذى تحقق لهم طالما أنهم يتلقون معلومات مرجعية مستمرة وبصفة دورية من كل من له صلة بالشركة حول مستوى أدائهم، ومستوى الخدمة التى يقدمونها، فالجودة تبدأ عندما نتعرف على احتياجات من يتعاملون معنا، وتطلعاتهم من التعامل معنا، لكنها تعنى فى أسمى معانيها تحقيق، بل وتجاوز، تلك الاحتياجات والتطلعات.

مستويات أربعة للقيادة المرتكزة على مبادئ

المبادئ الأساسية



النطاقات الأربعة للجودة الكلية

تعد الجودة الكلية تعبيراً عن الحاجة إلى إدخال تحسينات مستمرة فى أربعة نطاقات هى :

١ - التنمية الشخصية، والعملية .

٢ - العلاقات الجماعية .

٣- الفاعلية الإدارية

٤ - الإنتاجية المؤسسية .

* التنمية الشخصية والعملية . لطالما أعجبتنى مقولة "إذا كان لشئ أن يتحقق، فمسألة تحقيقه أمر متروك إليّ" والحقيقة أننا، أنت وأنا، تمثل مفاتيح تحقيق الجودة الكلية، وهذا ما أطلق عليه أسلوب تحقيق الجودة من الداخل إلى الخارج، والمقصود بقولى من الداخل إلى الخارج، أن تبدأ بنفسك أولاً - بتصوراتك الذهنية، مكارم أخلاقك، دوافعك، وعادة ما يتطلب هذا الأسلوب إحداث تغيير شخصى - وليس تغييراً فى الأشخاص .

لقد قال دبليو إدواردز ديمينج، حجة الاقتصاد فى عصرنا، بأن حوالى ٩٠٪ من المشكلات التى تعترض المؤسسات إنما هى مشكلات عامة (متعلقة بالأنظمة) - بينما لا تتعدى المشكلات الفردية التى تتعلق بالموظفين نسبة الـ ١٠٪) ويسئ الكثيرون من المدراء تفسير تلك البيانات، حيث يفترضون أنه لو تم تقويم هيكل المؤسسة وأنظمتها (والتى تمثل البرنامج)، فإن الأمور الخاصة بالموظفين (الذين يمثلون المبرمجين) ستستقيم من نفسها، والحقيقة أن العكس هو الصحيح : فإذا ما تم تقويم

العشرة بالمائة أولاً ستتلاشى كافة المشاكل الأخرى من تلقاء نفسها. لماذا؟ لأن الموظفين، أو الأفراد هم المبرمجون، هم الذين يستخدمون أنظمة المؤسسة وهيكلها والتى تمثل الانعكاس الظاهر لقدراتهم، وقيمهم الشخصية، وإذا أراد المرء أن يطور برنامجاً فعليه أن يطور أولاً من قدرات المبرمج، فالإنسان هو واضع استراتيجية وهيكل وأنظمة وأساليب المؤسسة، وكل هذه لا تعدو كونها أداة فى يد الإنسان ينفذ بها ما يراه؛ مثلها فى ذلك كمثل اليد لا تتحرك إلا بناءً على إشارة من العقل.

إن الطريق إلى إيجاد مؤسسة تتمتع بالجودة الكلية يبدأ بإيجاد الشخص الذى يتمتع الجودة الكلية، الشخص القادر على استخدام "البوصلة" التى تدله على الوجهة السليمة الواجب عليه اتباعها، ذلك الشخص المرتكز على مبادئ موضوعية تحددها معايير خارجية عامه، لتعكس القوانين والمبادئ الطبيعية، فى مواجهه القيم التى هى فى حقيقتها قواعد شخصية أى تحددها معايير داخلية شخصية. على سبيل المثال، ما هو تقييمك لأناس يحددون أمنهم، واستقرارهم الداخلى بالفوز فى المسابقات، والمقارنة بالآخرين. فى رأيك أى برنامج معدل، ومتوازن يمكن لمثل هؤلاء أن يصمموه؟ على أى أساس سيتم تصنيف هؤلاء؟ من خلال منافسات داخلية؟ وكيف يمكنك الحصول على التعاون اللازم لتحقيق الجودة المطلوبة إذا كنت تصنف موظفيك وتكافئهم على أسس تنافسية.

لقد أخبرنى مدير إحدى الشركات الأمريكية، والتى خضعت لبرامجنا التدريبية كى تصبح واحدة من كبرى الشركات الأمريكية، ذات مرة" "إن الفائدة الأكثر أهمية التى عادت علينا من البرنامج الذى

وضعته لنا هى زيادة الفاعلية الشخصية للموظف نجمت عن تطوير فريق العمل وتحسين سبل التوصل بين الموظفين ومنحهم سلطات، وصلاحيات واسعة، وكانت النتيجة زيادة أرباحنا على مستوى العالم بما يمثل حوالى ٩٠٪ فى العام الأول فقط!" كما أخبرنى مدير آخر بأن القيادة المرتكزة على مبادئ "تهيئ التربة" لبث بذور الجودة، والكلية.

لقد كان يشير بتعليقه إلى ضرورة إعداد، وتأهيل المدراء التنفيذيين ذهنياً ونفسياً وبدنياً قبل حل مشاكلهم المتعلقة بتحقيق الجودة؛ وذلك كى يصبحو قادرين على التعامل بمستوى فكرى راق، يتناسب مع الأسلوب الجديد للعمل، فقد يكون لأسلوب تفكير المرءً فى عمله أبلغ الأثر فى تحقيق الهدف الذى ينشده.

يقول الفائزون بجوائز مالكولم بالدريدج إن من لم يجعل الجودة على رأس أولوياته لن يمكنه الاستمرار فى فترات الأزمات الاقتصادية، وسيسقط من حلبة المنافسة. لقد اكتشف هؤلاء أن الطريقة المثلى للتنبؤ بالمستقبل تكمن فى صنعه، مسترشدين ببوصلة من المبادئ، بينما هم يخوضون فى الصعاب، ويمهدون لأنفسهم التربة الصالحة لغرس وتثبيت دعائمهم، فتطبيق مبادئ الفاعلية الخالدة من شأنه أن يرتفع بالمرء إلى مستويات تفكير جديدة مزوداً إياه بقيم ثابتة ومتوازنة. إن الوصول إلى الجودة من شأنه أن يحدث تناغماً بين الأنظمة، والعمليات المكلفة بها، ويطلق طاقات وقدرات إبداعية كامنة، كما تتيح للمرء فوائداً أخرى من شأنها أن تقوده نحو تحقيق هدفه الأسمى الذى طالما يسعى إليه.

إن التطور الأخلاقى والمهارى ما هو إلا عملية نمو وتقدم مستمر، وهى العملية التى تمثل بمنحنى صاعد ثابت، حيث يعنى الجانب

الشخصى من الجودة الكلية الالتزام التام بالنزاهة فى تطبيق منظومة القيم، والتى تعنى فى بعض أجزائها أنك فى حالة تحسن، وتطور دائمين على المستويين الشخصى والعملى.

ينص مبدأ دبليو إدواردز ديمينج "استمرارية الهدف" على أن أول ما ينبغى للمرء القيام به هو أن يكون له هدف، أو رسالة حياة - بيان بما هو مقدم عليه فى حياته، رؤية لما قد يصير إليه فى المستقبل، والمؤشر الذى يبين لك ما إذا كنت ماضياً فى طريقك إلى النجاح، أو لا هو أن تجد لنفسك هدفاً سامياً بالغ الأثر عليك، ولكنه فى الوقت ذاته يمنحك سلطات وقدرات هائلة، هدفا يقودك إلى تحقيق غايتك ويلهمك الصواب، فإذا ما رسخ فى ذهنك مثل هذا الهدف، بحيث يكون قد بات واضحاً لديك ويظل ملازماً إياك، فإن هذا الهدف من شأنه أن يوظف كل طاقاتك ويقودها إلى تحقيق غايتك، وأن يطلق العنان لقدراتك الإبداعية؛ وهو ما يؤدى إلى الاستغلال الأمثل لملكات العقل الباطن ويكشف عن مكنون ذاكرته وما فيها، فتبدأ فى العمل من منطلق خيالك وسعة أفقك، وليس من منطلق أمور ثابتة راسخة فى ذاكرتك، وهكذا تتحرر من قيودك، وأسوار الماضى وتتحلى بفكر رحب وأفق واسع وإحساس غير محدود بما يمكن أن يتحقق لك فى المستقبل، فذهنك قائم على نبوءة تبغى تحقيقها، وليس مجرد تاريخ وذكريات.

إنما يقصد التطوير المستمر عدم الرضا عن شىء يشوبه بعض الخطأ حتى يتم تصويبه تماماً، وإلا شعر العملاء بعدم الرضا عن المنتج، أو الخدمة المقدمة، فإذا التزمت الرجوع إلى العميل فى تحديد المستوى المطلوب للسلعة، أو الخدمة المقدمة صار لديك دافع إلى التقدم وتحدٍّ

يقـودك إلى تطوير أدائك ؛ حـيث لن يكون بوسـعك إلا التطوير كي تستمر ، أو الاختفاء إلى الأبد .

يفتقد الكثير من المدراء التنفيذيين إلى الاستقرار والأمن الداخلى الذى يعينهم على استمداد مرجعيتهم من أفراد مؤسستهم ومن كل من له علاقة بها ؛ لما يمثل لهم ذلك من خطر وتهديد ، رغم أن تلك المرجعية هى المعين اللازم للاستمرار فى المنافسةً ، وتحقيق البطولات ، والأبطال هم من يستمدون مرجعيتهم ، باستمرار ، من كل من له علاقة بمؤسساتهم ، ويصغون إليهم ويتعلمون منهم ، فهم يحتاجون إلى تلك المرجعية من أجل تطوير أدائهم يوماً بعد يوم ، إنما تبنى برامج التنمية الشخصية والمؤسسية على أساس من المرجعية الدقيقة ، وليست المعلومات والبيانات الاجتماعية التى تعوزها الدقة ، ومن العجيب أنه كلما زاد اهتمام المرء بآراء الآخرين زادت رهبته من استمداد مرجعيته منهم ؛ لأن كيانه الشخصى وأمنه الذاتى قد تشكل بالفعل في مرآة المجتمع . ومن يتظاهر بأنه لا يعبأ بآراء الآخرين فهو فى الواقع إنسان يهتم بآراء الآخرين اهتماماً بالغاً .

* العلاقات الجماعية . إنما يقصد بالجودة الكلية على المستوى الجماعى عمل إيداعات فى حسابات بنك العواطف لدى الآخرين ، حيث تعنى الجودة الكلية بالبناء المستمر لسمعة الشركة ، والتفاوض فيما بينها وبين عملائها في أساس من الإيمان والثقة المتبادلة ، وليس الخوف ، أو الرهبة . فإن المرء إذا منَّى عملاءه بالتطوير المستمر للخدمة ، أو السلعة المقدمة ثم فشل فى الوفاء بما تعهد به ، فلن يجنى سوى الرهبة والمخاوف والتكهنات بالعواقب الوخيمة .

إن ثقافة الشركة كجسد الإنسان، أشبه بنظام بيئى تحكمه العلاقات القائمة على التكافل، وينبغى لتلك العلاقات أن تكون متوازنة، وذلك من خلال التعاضد القائم بين أطرافها، وأن تُبنى على الثقة فى تحقيق الجودة المطلوبة، فإن المرء إذا بحث عن الجودة متبعاً طريقة أخرى غير الطريقة المرتكزة على مبادئ بمستوياتها الأربعة؛ سيتعين عليه أن يبذل جهوداً مضنية، لكنها لن تكون كافية، ولن يكون هناك طائل وراءها.

قد تتبخر الحسابات البنكية العاطفية سريعاً، خاصة عندما تخيب التطلعات إلى التواصل، والتطوير المستمر، فإذا لم يحدث التواصل يلجأ المتعاملون مع المؤسسة إلى ذاكرتهم فى حالات شبيهة وإلى مخاوفهم ثم ينسجون فى خيالهم قصصاً وأحداثاً سلبية والتى يبنون عليها خططاً يرون فيها القدرة على حماية مصالحهم.

عندما يخوض المرء مشاركةً ما سواء كانت زواج أو عمل تجارى، فإنه يكون فى حاجة إلي إضافة ودائع وإمدادات باستمرار لحسابه فى بنك العاطفة لدى شركائه، وإلا نضبت حساباته القديمة فى بنوك العاطفة لديهم. قد لا يكون لمثل تلك الإضافة نفس القدر من الأهمية عندما يتعلق الأمر بالأصدقاء القدامى؛ لأنهم لا يتطلعون إلى الكثير منها، ولأننا مهما اختلفنا، فإننا سنعاود علاقتنا من جديد ونبدأ من حيث انتهينا، وسرعان ما تعود علاقتنا إلى سابق عهدها، كما أننا لا نتناول مع قدامى الأصدقاء القضايا الشائكة المسببة للخلاف، بل إن كل ما هنالك هو أحاديث عن ذكريات سعيدة ماضية، بينما فى الزواج والأسرة والعمل، هناك دائماً قضايا شائكة تتطلب منا ودائع جديدة نضيفها بصورة مستمرة إلى أرصدتنا فى بنوك العاطفة لدى الآخرين، فإذا لم

نمنح الآخرين عواطفنا ومشاعرنا، فسرعان ما سنجد أنفسنا بلا أرصدة فى بنوك عواطفهم، لأن ما أودعناه فى قلوبهم سلفاً، لابد أن يأتى عليه يوم ليتبخر، وينتهى من ذاكرتهم.

إنما تعنى الجودة الجماعية منح الآخرين من عواطفنا ومشاعرنا وإشعارهم بحبنا لهم ومودتنا معهم. هكذا يصبح لدينا ودائع وأرصدة فى قلوبهم.

* الفاعلية الإدارية. تعنى الجودة الإدارية فى الأساس بتربية، وتطوير أداء المنفعة للجميع واتفاقات المشاركة من خلال التأكد من أنهم متوافقان مع ما يجول فى نفس الشخص، وما يحدث داخل الشركة، وعادة ما تكون اتفاقات المنفعة للجميع هذه عرضة لإعادة التفاوض حولها فى أى وقت، وهو ما يتم على الوجه الأمثل عندما يكون التفاوض على أساس من التعاضد والتكافل، وليس على أساس تحقيق مصالح شخصية، كما أنه دائماً عرضة لحركة وتقلبات السوق؛ لذا فهناك دائماً إحساس بانفتاح ذى توجهين.

يبث تفكير المنفعة للجميع روح الفريق بين أعضاء المؤسسة، فى حين ينشر تفكير المنفعة لنا والضرر للآخرين روح التنافس داخل المؤسسة، وتشيع الأجواء التنافسية داخل الأنظمة القائمة على أساس كونها إدارات تعمل من أجل استمراريتها واستمرارية آلياتها، وتصبح المنافسة داخل المؤسسة أمراً طبيعياً تماماً عندما يعانى أفراد من ضعف القدرات الشخصية وقصور فى مواردهم؛ لذا فهم ينظرون إلى العالم على أنه كعكة صغيرة، وتدريجياً يبدأون فى انتهاج أساليب تعتمد على تحقيق المنفعة لهم والضرر للآخرين، وعادة ما تراهم جالسين فى أماكنهم يتحدثون عن منافسيهم

" أولئك الرفاق على الجانب الآخر " وعن ما سوف يقومون به للحصول على المزيد من الموارد الداخلية التى تعينهم فى بناء إمبراطورياتهم. هكذا نرى أن أشرس المنافسات التى تواجهنا تنبع من داخل أقسامنا، وإداراتنا، وإذا كانت السوق، خارج مؤسساتنا، مليئة بالمنافسات، فهل من الحكمة أن نفتح على أنفسنا أبواب منافسات أخرى داخلية؟

إننا فى حاجة إلى وحدة داخلية تحقق لنا التعاون الذى يعود بالنفع على الجميع؛ كما أننا بحاجة إلى الولاء لرسالة حياتنا والثبات على الغاية، ولما كانت المنافسة، التى تهدف إلى تحقيق المنفعة لنا والضرر للآخرين، تتغذى على توجيه الانتقادات للآخرين من وراء ظهورهم؛ فينبغى على كل من لديه مشكلة مع أى من شركائه ورفاقه أن يبادر بالتوجه إليه ويناقشه ويتناول معه تفاصيل المشكلة؛ حتى يعود إلى بنية الفريق. إن الدخول فى منافسات داخلية ليسبب تشويهاً لثقافة الشركة.

يبحث الكثيرون عن الجودة فى التقنيات، والأساليب والعمليات، دون إدراك لأن الجودة تتطلب تفسيراً مختلفاً تمام الاختلاف لطبيعة دور الإدارة. إن جميع الإنجازات التى شهدها العالم كانت فى الأصل اسنلاخات عن أنماط الفكر التقليدى، وإن الفكر المؤدى إلى تحقيق الإنجازات لا يتأتى عن إمعان النظر خلال نظاراتنا، بل من خلال فحص العدسات التى ننظر خلالها، والتأكد من سلامتها ودقتها.

ما الفرق بين الإدارة والقيادة؟ تتعرف الإدارة على طريقها من خلال نظارة تبين لها أين تضع أقدامها، فى حين تبصر القيادة طريقها من خلال النظر فى عدساتها ثم تتساءل " هل هذا هو الإطار السليم الذى ينبغى

النظر من خلاله والرجوع إليه؟ " وتعمل الإدارة من خلال أنظمة بهدف تحفيزها على العمل، بينما تعمل القيادة على تكوين تلك الأنظمة. تتعامل القيادة مع التوجه، مع الرؤية، والمبادئ، والهدف الأسمى، وبناء الأشخاص وبناءالثقافة الموحدة، وإنشاء أرصدة فى بنك العواطف، ودعم الأفراد وتقوية الترابط فيما بينهم، فى حين تتناول الإدارة قضايا السيطرة والترتيبات اللازمة للتشغيل والكفاءة، وفى الوقت الذى تبحث فيه القيادة عن هدف أسمى لتحقيقه، تهتم الإدارة بتحقيق الربح الذى تراه هدفها الأساسى، وكما أن اليد لا تستطيع أن تقول للقدم " لا حاجه لى بك " كذلك فلا تستطيع القيادة الاستغناء عن الإدارة فكل من القيادة والإدارة، الفاعلية والكفاءة أمر ضرورى لا غنى عنه.

قليلون هم الذين يولون نواحى إدارة الأفراد، والتى يؤكد ديمنج على أهميتها، نفس القدر من الأهتمام الذى يولونه لنواحى التقنية، لذا فإن السؤال هو: كيف نطور مفهومنا للقائد على أنه مجرد مدير فنى، أو مصدر للمساعدة وتقديم العون؟ كيف نمحو الخوف من قلوب أفراد مؤسساتنا، وكيف نزيل الحواجز بينهم وبين قادتهم، وكيف نبنى فريق عمل متكاملاً، يتمتع أفراده بالاحترام وتقدير الذات.

إن الجانب الإنسانى هو الأساس وهو الذى ينبغى العمل على تدعيمه فى المقام الأول لأن الإنسان هو واضع البرامج وهو القائم باستخدام التقنيات - وهو من يفعل كل شىء.

يجب أن يدرك أفراد المؤسسة أن هناك مبادئ تديرهم وهى التى تؤهلهم للقيام بالمهام والعمليات بالصورة التى يتحتم عليهم القيام بها، ولا يمكن للمرء أن يتصرف فى مقاليد أمور غيره ويتحكم فى مصادر

أرزاقهم دون إجراء عملية سحب واسعة من أرصدته في بنوك عواطف الآخرين، فإذا اضطررت إلى الدخول في عملية خفض للتكاليف كي تصبح قادراً على الاستمرار والمنافسة تأكد من أنك تقوم بهذا الإجراء على النحو السليم وإلا أصبحت كمن يسحب من بنك على المكشوف؛ دون أن يكون له رصيد، ولتدرك أن الخوف إذا عرف طريقه إلى ثقافة المؤسسة بدأ الشك يتسرب إلى أفرادها ليتساءلوا عن مصائرهم فيها.

أفض إلى نائب الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات الكبرى ذات مرة "لم أخف في حياتي سوى مرتين - المرة الأولى عندما فررت مذعوراً أمام إحدى الأمواج على شاطئ إيوچيما، وأنا أرى أول موجة تطاردني وهي تكاد أن تسقطني".

"والمرة الثانية؟"

"عندما أذهب إلى العمل في الصباح".

"كيف هذا؟"

فقال "أنت لا تدري ماذا ينوي الرجل العجوز أن يفعل: لقد رأيته يفاجئ العاملين في مواقعهم لينغص عليهم وقتهم في محل عملهم، لقد كان إحساساً مخيفاً لا يكاد يفارق مخيلتي، ولا أجد في نفسي القدرة على التغلب عليه، وهأنذا أنتظر ولا أدري متى يحين دوري في تلقي الضربة القادمة.

حتى، ولو أقدمت مرة واحدة على خرق مبدأ من المبادئ الأساسية، وقد تجرح إنساناً جرحاً عميقاً، وتلك الحادثة الوحيدة قد تؤثر سلباً على جودة علاقاتك بالآخرين، لأنهم لن يعرفوا أبداً متى تقدم على مثل هذا

الفعل، وتجرح إنساناً آخر، ثانية.

إنما تعنى الإدارة التفويض ومنح الصلاحيات، وهذا التفويض يعنى أن "تعطى إنساناً سمكةً وتطعمه يوماً واحداً، أو تعلمه الصيد وتطعمه العمر كله" فعندما تقدم لأفراد مؤسستك مبادئ يسيرون على نهجها، فإنك بذلك تقدم السلطات، والصلاحيات التى يستطيعون من خلالها أن يحكموا أنفسهم، وهكذا صار لديهم إحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة يلزمهم بالقيام على شؤونها، لقد منحتهم مبادئ يسيرون على نهجها وموارد ينهلون منها، وإرشادات يعملون بها، ونتائج يسعون إلى تحقيقها، ومكافآت يجدون من أجل نيلها، وعندما تمنح أفراد مؤسستك تفويضاً كاملاً بالصلاحيات والسلطات التى تتيح لهم الحرية الكاملة بالتصرف يتحول تصورك الذهنى لنفسك وتصبح خادماً لأفراد مؤسستك، حيث لم يعد لك سلطان عليهم؛ فلقد صاروا يستمدون سلطانهم من أنفسهم، كل ما هنالك هو أنك قد أصبحت مصدراً لمعاونتهم.

إذا أراد المرء التأثير فى أفراد مؤسسته ويمنحهم تفويضاً بحرية التصرف فعليه أولاً أن يقر بما لديهم من سعة الحيلة، وأن يدرك أنهم يتمتعون بقدرات، وطاقات لم تستغل بعد. عليك أن تعى أهدافهم، ووجهات نظرهم ولغتهم ومخاوفهم وأن تدرك ماذا يريد منهم عملاؤهم، وماذا يطلب منهم مدراؤهم، وعليك أن تظل مخلصاً لمبادئك، وعلاقاتك مع موظفيك، وإياك أن تقدم على أمر من شأنه أن يوهن صلاتك بالآخرين. عليك أن تحافظ على مصداقيتك لديهم. عندما تمنح موظفيك حرية التصرف وكافة الصلاحيات، فإنك تزيد من مدى سلطاتك عليهم،

لكنها فى الحقيقة سلطات بلا تسلط ، بالإضافة إلى قضاؤك على البيروقراطية غير المجدية .

على أن تفويض الموظفين ومنحهم مطلق الحرية والصلاحيات هو أمر يتطلب عقلية من نوع خاص ؛ عقلية الوفرة ؛ وهى الاعتقاد بوجود الكثير الذى يفيض عن حاجة الجميع ، وأن المرء كلما قدم الكثير وجد الكثير ، فى حين يرى الآخرون ، فمَّن يخشون نجاحات الآخرين فى كل من عداهم منافسين لهم ، فهم يمتلكون عقلية الندرة ، ولذلك تجدهم يخشون أن يشاركهم أحد السلطة ، أو الربح أو الثناء والتقدير .

* الإنتاجية المؤسسية . تنبع القيادة المتحلية بروح المبادرة من الوعى بأن الإنسان ليس ثمرةً لأنظمة ، أو بيئات معينة ، وأن تلك البيئات والأنظمة قد تؤثر فينا تأثيراً بالغاً ، لكننا قادرون على تحديد مدى استجابتنا لمثل تلك المؤثرات ، فالتحلى بروح المبادرة هو جوهر القيادة الحقيقية ، حيث يتحلى القادة العظام دائماً بمستوى عال من الطاقة الإبداعية والقدرة على الرؤية والأخذ بزمام المبادرة ، حيث يقوًل كل قائد منهم فى نفسه " أنا لست ثمرة ثقافة نشأت فيها ، أو ظروف عايشتها ، بل أنا ثمرة لمنظومة قيم أومن بها ومواقف أنتهجها وسلوكيات أتبعها - وكل تلك الأمور هى مؤثرات أسيطر عليها " .

ويستمر ديمينج فى تأكيده على أن تلك الجودة تبدأ من القمة - حيث يتعين اشتراك الإدارة فى كافة تفاصيل العملية كى تتأكد من استيعاب قلوب وعقول كل من فى المؤسسة للتصور الذهنى للجودة ، ويرى ديمنج أن أزمة الجودة أكثر محورية من أزمة التقنية وأن الحل يقتضى انتهاج تصور جديد ، إلى طريقة جديدة تعيننا على رؤية أدوارنا وإدراكها ، إلى

تحول فى العمليات الإدارية، فالجودة لا تعنى دائماً بالضرورة أداء الأشياء بطريقة أفضل، بل هى فى الواقع أداء الأشياء بطريقة مختلفة.

ويكمن لب التطوير المؤسسى المتواصل في حل المشكلات المتعلقة بالمعلومات التى يكون مصدرها من لهم علاقة بالمؤسسة، حيث تحاول معظم الشركات والمؤسسات وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالتحليلات والبيانات المالية دون النظر إلى ما يرد إليها من بيانات متعلقة بجمهور العملاء، أو من هم على صلة بالمؤسسة، بينما نرى أن معظم المؤسسات الكبرى فى أمريكا واليابان تهتم اهتماماً بالغاً بجمع المعلومات، والبيانات من كل من يتعامل مع المؤسسة - كل من له دور فى نجاح الشركة، أو المؤسسة والإصغاء لها إصغاءً تاماً، وطرح الحلو المبنية على ما تم التوصل إليه من تحليل، وتشخيص لتلك المشكلات، وهذا هو سبب تطورها وتقدمها المستمر، أما إذا اعتمدنا على تصور ذهنى متخلف عن العصر، أو موسمى غير ثابت، أو غير مبنى على التطوير المنظم المدروس، فإن مؤسساتنا بذلك لا تكون ماضية فى طريقها نحو تحقيق الجودة.

يتم تدريب العاملين فى المحاسبة المالية فى ثمانى خطوات: جمع البيانات، وتحليلها، وضع الأهداف، وتحديد البدائل والاختيار من بينهما وتقييم ما وقع عليه الاختيار، ثم اتخاذ القرار، ثم تنفيذه، ودراسة نتائج مقارنة بالأهداف، ثم العودة مرة أخرى إلى جمع بيانات من جديد، بينما فى محاسبة الموارد البشرية يتم التوقف عند الخطوة الأولى، جمع البيانات، حيث يدرك القليلون كيف يتم تحليل البيانات ناهيك عن تصنيف الأولويات من بين الأهداف، والمشاكل التى يكشف عنها

التحليل، ثم البدء فى التخطيط العملى المؤسسى على ضوء المعايير التى وضعتها لأهدافك.

ولا تهتم معظم المؤسسات بإنشاء أنظمة تعنى بجمع المعلومات من الأفراد المتعاملين مع مؤسساتهم سواء من داخلها، أو خارجها، وقد يصل إلى علم الإدارة، ولا شك، معلومات قد تكون بطريق المصادفة من خلال إجراء مسح أو دراسة، غير أن هذا الإجراء، مالم يقصد إلى تغيير فلن يكون له أثر يذكر سوى إثارة توقعات بصدد منتج ما، أو خدمة ما أو تصحيح اعتقاد خاطئ. والمرة التالية، ومع أى محاولة لجمع معلومات، فإنهم لا يلقّون سوى السخرية، والاعتقاد بعدم جدوى اتخاذ أى إجراء من هذا القبيل. فى مثل تلك المؤسسات تصبح الجودة مسألة متروكة للظروف، يحددها بدرجة كبيرة مدى التزام الموظفين كأفراد بتطوير الجودة.

وعندما تبدأ الإدارة فى حل المشكلات التى تفرزها المعلومات الواردة عن الأفراد المتعاملين مع الشركة يحدث التطور الحقيقى للجودة، غير أن معظم المؤسسات لا تمتلك حتى الأدوات التى تمكنها من جمع المعلومات، ولا تتمتع بأى من أساليب الموارد البشرية، وإنما تنتهج أسلوب العلاقات الإنسانية - والذى يعتمد على مبدأ " عامل الناس بخلق حسن " - وهو فى ا لأساس أسلوب متسلط لكنه يتحلى بشئ من السماحة، ولعل ذلك هو السبب فى أنها لا تتجهز جيداً لتحقيق الجودة المطلوبة، كما أنه تسبب أيضاً فى أن تصبح الجودة الكلية مجرد برنامج تطبقه الشركة، وليس فلسفة، أو قيمة ينتهجها كل فرد ينتمى إلى الشركة.

وتنتهج مؤسسة بروكتروجامبل أسلوباً خاصاً لتحقيق الجودة يعتمد على فهم العملاء - معرفة متطلباتهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، فلقد رأوا أن هذا هو أول ما ينبغى تحقيقه وأن أى شىء آخر يمكن تحقيقه بعد ذلك استناداً على هذا المبدأ، ثم تأتى بعد ذلك الخطوة التالية التى تتمثل فى منح العملاء منتجاً أو خدمة تفوق ما يريدونه وما يتطلعون إليه، وبذل المزيد من الجهد فى سبيل منح العملاء المنتج، أو الخدمة التى تتمتع بتلك الميزة التنافسية، والتى تلقى رضاءً واستحسان العملاء.

وإننى أوحى كل مؤسسة أن تضع لنفسها منظومة إعلامية قوية تعمل على تقصى آراء كل من له علاقة بالمؤسسة - منظومة مرجعية، أو قاعدة بيانات تتلقى موادها من المساهمين، والعملاء والعاملين والموردين والموزعين والمجتمع كله ماذا يريدون، وإلى أى خدمة، أو منتج يتطلعون، فإذا ما تم ذلك على النحو الأمثل - استناداً على أسس تنظيمية علمية ومدروسة يشارك فيها الجميع مع إجراء استطلاعات للرأى على عينات عشوائية من الجماهير - سيكون لتلك المعلومات نفس القدر من الدقة والموضوعية الذى تتمتع به المحاسبة المالية. ينبغى أن نكون قادرين على إدراك واستشعار كل تقدم نحرزه فى علاقاتنا مع الموزعين، والعملاء وكل من نتعامل معه. أعتقد أنه فى غضون خمسة أعوام، فإن أى شركة لا تستخدم أسلوب محاسبة الموارد البشرية هذا، على أسس علمية تنظيمية راسخة، ثم حاولت أن تتناول مشكلة ما كشفت عنها تلك البيانات التى تم جمعها، لن يمكنها الاستمرار فى حلبة المنافسة.

وأقترح كذلك أن تقوم كل مؤسسة بغرس علاقات التعاضد،

والتعـاون فـيمـا بينهـا وبين العـمـلاء والموردين ، وقـد يكون هناك حيـز للمنافسة ، لكن يجب ألا تحل المنافسة محل التعاون ، فـإذا كنت بمكان يتطلب العمل بروح الفريق ، عليك أن تبذل قصارى جهدك كى تتخلص من روح المنافسة بين أفراد الفريق ، وتحقق التعاضد والتكافل اللازمين بين العاملين؛ عليك أن تكافئ أفراد مؤسستك على تعاونهم فيما بينهم وعلى تحليهم بروح الفريق وتقديم الأفكار والمقترحات المتميزة . إن اختلاف الآراء والأفكار وليس فقط اختلاف الأجناس والأنواع ، ليمثل عاملاً بالغ الأهمية ، خاصة عندما يكون بين أناس يحترمون ويقدرون الاختلافات فى المفاهيم ، والمشاعر والآراء والثقافات .

قليلون هم الذين يطبقون التعاضد والتعاون فيما بينهم ، وذلك لغياب المثال الذى يحتذى به فى التعاضد ، فالناس يعتقدون أن التعاضد يمثل صورة من صور التعاون والتصالح السلبى ، هؤلاء لم يظهر فى حياتهم نموذج لشخص يطبق قيمة التعاضد تلك ، وما وُجدوا مطلقاً فى بيئة ينمو فيها التعاضد ، ويتحول فيها كل شخص إلى عقلية الوفرة وتحقيق المنفعة للجميع . مثل هؤلاء لم يكونوا مطلقاً طرفاً فى علاقات ، ومشاركات قائمة على التعاضد؛ لذا وبرغم نواياهم الحميدة وجهودهم الطيبة ، فإنهم لم يحققوا أبداً الجودة الكلية .

فلسفة كلية

تعتبر الجودة الكلية فلسفة "كلية" حيث تمثل منظوراً كلياً لسلسلة من التحسينات المستمرة على المستويات الأربعة ، كما أنها تتحقق تدريجياً؛ تعنى أنه ينبغى عليك تطبيقها على نفسك أولاً كى تستطيع أن تطبقها

على مؤسستك فليس من المعقول أن ننتظر من مؤسساتنا أن تتطور فى الوقت الذى يتخلف فيه أفراد تلك المؤسسات عن التطور. قد نطور أنظمة مؤسساتنا، لكن من أين نأتى بالالتزام داخل ثقافة المؤسسة لتطوير الأنظمة؟ ينبغى أن يتحلى أفراد المؤسسة بالنضج إلى المستوى الذى يمكنهم من التواصل فيما بينهم كى يضعوا حلولاً للمشاكل الموجودة والتى تعرقل عملية تطور تلك الأنظمة.

تعتبر الجودة الكلية أسلوباً يرتكز على مبادئ، وهو الأسلوب الذى يمثل أفضل ما أفرزه العالم فى هذا الشأن.

إننا نؤكد، فى تدريبنا، على الجانب الإنسانى أكثر من الجانب التقنى؛ لأننا نؤمن بأن مصدر وجوهر الجودة الكلية يكمن فى تخيل أنفسنا محل عملائنا، ونضع أنفسنا مكانهم، ونفترض أن لنا نفس دوافعهم وعاداتهم الشرائية.

إن القائد والموجه هناك لكل شئ هو المعلومات المرجعية التى نحصل عليها من العملاء وبقية من لهم صلة بالمؤسسة، ويبدأ الطريق إلى تحقيق الجودة الكلية بالإصغاء إلى كل من له صلة بالمؤسسة؛ وذلك كى نفهمهم أولاً، وبعد ذلك نطلب منهم أن يفهمونا.

لماذا لا يطبق الأفراد والمؤسسات مبدأ التطوير، والتحسين المستمر بصورة أفضل؟

* أولاً: حتى الآن لم يتعرض اقتصادنا إلى هزات بالغة التأثير، والمرة الوحيدة التى تعرضنا فيها إلى أضرار اقتصادية حقيقية كانت عند ضرب القاعدة البحرية "بيرل هاربر" فيما عرف بيوم "الاثنين

الأسود" وهى الضربة التى صدمتنا جميعاً، لكن عامةً، فنحن أشبه بضفدع اعتادت العيش فى مياه دافئة، وتم تسخين الماء الذى تعيش فيه درجةً واحدةً أعلى، فإذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، على مدى عقد كامل، فلن نكون قادرين على التحكم فى مقاليد مستقبلنا الاقتصادى - بل ستصبح مصائرنا بيد غيرنا، وكما أننا نتعرض دائماً لحالات انهيار، وتدهور مستمر، فلماذا لا نتوقع احتمال أن يشترى مجتمع آخر أكثر قوة منا مؤسساتنا، ويتحكم فى اقتصادنا. إن عائد الاقتصاد اليابانى يبلغ ضعف عائدنا، بل وتشير الأبحاث إلى احتمال ازدياد تقدمهم، وتطورهم بسبب انتهاجهم لأسلوب الجودة الكاملة.

* ثانياً: نحن لا نرغب فى تغيير أنماط حياتنا، ولعلنا ندرك أن الجودة الكلية تتضمن فى الأساس تغييراً لنمط الحياة، لكننا نريد أن تكون الجودة مجرد برنامج نطبقه، أو بعض التوجيه والتنظيم الذى نفرضه فى نهاية العملية الإنتاجية، بدلاً من غرس الجودة فى الأفراد القائمين على العملية الإنتاجية. إننا فى الحقيقية نتهرب من مواجهة بعض الأسئلة الصعبة التى يمكن أن تعترضنا مثل: كيف سنقوم بتدريب هؤلاء الموظفين؟ وكيف يتم توظيفهم؟ وكيف نغرس فيهم وفى أنظمة مؤسساتنا تلك الثقافة التى نتحرى تطبيقها؟

* ثالثاً؛ تميل الشركات الأمريكية، بما فى ذلك الشركات الكبرى إلى النظر إلى الجودة على أنها مجرد برنامج، أو قسم منفصل عن بنية الشركة، وأنظمتها وأسلوبها. .

إن للجودة الكلية جذور راسخة ضاربة فى المبادئ التى اتفق عليها الإنسان من قديم الأزل ولا يزال مؤمنا بها مثل :

* الإيمان ، الأمل ، التواضع .
* العمل ، الصناعة ، البحث ، التذوق .
* الثبات ، الاستمرارية ، القدرة على التنبؤ .
* التقدم ، والتطور المستمر .
* المرجعية القائمة على القياس ، وإعمال العقل .
* الإيمان ، والثقة بالعلاقات الإنسانية .

وكما أن الثمار لا تجنى بدون أشجار تغرس ؛ كذلك فلا يمكن للمناهج والتقنيات وحدها أن تثمر عن منتجات ، أو خدمات ، أو علاقات تتميز بالجودة بدون الاعتماد على مبادئ الجودة التى ينبغى أن تكون هى القائد والموجه والمنظم .

ويمكن للجودة أن تمنح أى شخص ، أو مؤسسة قدرة تنافسية عالية على المدى البعيد ، وإذا أصبحت الجودة جزءاً من شخصية المرء ، أو ثقافة المؤسسة ؛ فلا سبيل إلى أن يعادل أيّا منهما منافس .

الفصل السادس والعشرون

قيادة الجودة الكلية

يتزايد الاتجاه بصورة مطردة نحو اتخاذ الجودة الكلية كنموذج عملى لإدارة المشروعات التجارية الكبرى منها والصغرى والصناعات والخدمات على حد سواء، حيث ينظر إلى الجودة من منظور واسع على أنها السبيل الوحيد نحو تحقيق النجاح والاستمرارية للاقتصاد الأمريكى.

وتمثل مبادئ وعمليات الجودة الكلية، مع تنوع الأساليب الإدارية الأخرى المتبعة، أكثر من مجرد نزعة عابرة، أو ميل قاصر نحو تطبيق حلول سريعة لما قد يؤرقنا من مشاكل، حيث تعتبر الجودة الكلية هى النموذج الإدارى الأكثر إحكاماً وشمولية، سواءً على المستويين النظرى، أو التطبيقى. وعلى الجانب الآخر، تعانى معظم الشركات الوطنية والمحلية - ورغم وجود حالات استثنائية معدودة ناجحة - من فشل مساعيها نحو تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، أو على الأقل من عدم قدرتها على إحراز نجاحٍ على الوجه الأكمل بهذا الصدد؛ ولذا ينبغى

عدم الالتفات إلى عبارات الإحباط والتهكم، أو الانتقاد أو التشكك، والتى كلما ارتفعت نبراتها، سواء على مستـــوى المدراء التنفيـــذيين، أو المشرفين أو العاملين، تأكدنا أن أمريكا تمضى قدماً بخطى راسخة فى طريقها نحو تحقيق الجودة الكلية.

إذن فما هى المشكلة؟ يرى الكثيرون أن المشكلة تكمن فى عدم وجود أساس، فما هو الحل؟ لقد وجد عملاؤنا، على مدار السنوات الطوال، فى القيادة المرتكزة على مبادئ (PCL) الأساس الذى يكون عليه التطبيق الناجح لمبادئ الجودة الكلية؛ لذا فهم أحياناً يشيرون إلى القيادة المرتكزة على مبـــادئ على أنها "المكون المفقود" أو "مكون القيادة والأفراد"، أو "الرابط الذى يجمع مكونات الجودة الكلية معاً" أو "البنية الأساسية التى تبنى عليها الجودة الكلية" أو حتى "المحفز الذى يدفع بقية مكونات الجودة الكلية إلى العمل".

والسـؤال الذى يطرح نفســه هو لماذا تمكنت "القـيـادة المرتكزة على المبادئ" و"العادات السبع" من مساعدة المؤسسات على النجاح فى تحقيق الجودة الكلية التى عجزت عن تحقيقها من قبل؟ إن الأمر لا علاقة له بوجود عصا سحرية فى يد "القيادة المرتكزة على مبادئ" أو "العادات السبع"، كل ما هنالك أنهما يساعدان على استكشاف ما أسماه دبليو إدواردز ديمنج بمتطلبات تحقيق الجـودة الكلية، وهى تطبيق المبادئ، والإجراءات الضرورية، وهو ما يمكن لأى مؤسسة أن تنفذه.

الجودةالكلية: منظور للقيادة والأفراد

الغريب أن العناصر الأساسية للجودة الكلية التى أكد عليها ديمنج نفسه - والمتمثلة فى القيادة والأفراد - قد ضاعت وسط المكونات الأخرى للجودة، فقد ركز المدراء التنفيذيون للشركات الساعية نحو تحقيق الجودة الكاملة، على فروع الجودة، المتمثلة فى الرقابة على العمليات الإحصائية، متناسين بذلك الجذور، المتمثلة فى القيادة والأفراد.

والسؤال هنا، كم عدد الشركات التى تتبع برنامجاً للجودة الكلية مبنيًا على دمج عدد من المكونات التالية؟

التقنيات الأوتوماتيكية الحديثة	الميكنة الحديثة
العمل الجاد	بذل قصارى الجهد
جعل كل موظف مسؤولاً، وخاضعاً للمحاسبة	الإدارة بالأهداف
منظومات المميزات	دفع الحوافز
المعايير العملية	إجراء عمليات جرد فورية
الخلو من الخلل، والعيوب	مطابقة المواصفات
العمليات الإحصائية	دوائر مراقبة الجودة

غير أن ديمنج يرى أن أياً من تلك المكونات المذكورة سالفاً لا تمثل الجودة الكلية! فإذا لم يكن الخلو من العيب والخلل ودوائر مراقبة الجودة والإدارة بالأهداف ومراقبة العمليات الإحصائية وإجراء عمليات جرد فورية تمثل الجودة الكلية، فما هى الجودة الكلية إذاً؟

رغم أن بعضاً من تلك العناصر قد يمثل إضافة إلى الجودة الكلية (بينما يمثل البعض الآخر انتقاصاً من شأنها)، فإن أياً من تلك العناصر لا يمثل تأكيداً للجودة، وهنا يكمن الفهم الضرورى لمعنى الجودة الكلية وكيف يمكن تحقيقها من خلال اتباع أسلوب القيادة المرتكزة على مبادئ. يرى ديمنج أن الجودة الكلية تعتمد على العين الفاحصة للرائى، بمعنى أنها تعتمد على مفهوم الجودة الكلية من وجهة نظر الباحث عن الجودة؛ لذا فقد تمثل الجودة الكلية بالنسبة للعامل القائم على خط الإنتاج فخره، واعتزازه بجودة صناعة ما ينتجه، بينما يراها المالك فى العوائد المتزايدة؛ ويراها المستهلك فى المنتج، وليكن الحذاء على سبيل المثال المريح ذا السعر المعقول، والذى يسهل ارتداؤه والمشى به لفترات طويلة.

ومع ذلك، يتمثل المفهوم النهائى للجودة فيما يحدده المستهلك، لأنه لا يمكن لأى طرف آخر من الأطراف المتعلقة بالمؤسسة - سواءً كان المالك، أو المدير أو العامل أو المورد - أن يستمر طويلاً إذا تجاهل طلبات ورغبات المستهلك؛ المحدد الحقيقى للجودة، ولذا ينبغى أن تتركز كافة مبادرات الجودة على العميل، فالجودة هى ما يحدده المستهلك عن طريق توجيه دولاراته لشراء هذه السلعة، والتغاضى عن تلك.

ولكن كيف نحقق الجودة التى يراها العملاء؟ يرى دكتور ديمنج أن الجودة، التى يحددها المستهلك، إنما هى وظيفة للجودة، أو لعملية الجودة نفسها. وتقدم القيادة المرتكزة على المبادئ والأدوات التطبيقية الضرورية، واللازمة لتفعيل المكونين الأساسيين، واللازمين لهذه العملية؛ ألا وهى القيادة والأفراد.

تحول الإدارة

بما أن الجودة الكلية تعد فى الأساس منظوراً (طريقة لرؤية أو للنظر إلى العالم) تتعلق بالقيادة والأفراد، فإن القيادة المرتكزة على مبادئ هى الجزء المتمم لنجاحها، وبمعاودة النظر فى المنظور الذى وضعه ديمنج نجد أن النقطة الأساسية التى يدور حولها هى أن: الشئ الوحيد الأكثر أهمية، والذى يتطلبه الحد من تدهور الصناعة الغربية، واللازم لاستعادة أمريكا لقدرتها الصناعية التنافسية على مستوى العالم هو "إجراء عملية تحول جذرى فى أسلوب الإدارة الغربى". لكن ما هو التحول الأساسى الذى ينبغى أن يحدث؟ يقول ديمنج: "إن مهمة الإدارة ليست قاصرة على مجرد الإشراف، بل يجب على الإدارة أن تطَّلع على دور القيادة". ثم يستأنف قوله "ويتطلب التحول الإدارى المطلوب فى أسلوب الإدارة الغربى أن يتحول المدراء إلى قادة".

ويعلق ديمنج فى كتابه "الخروج من الأزمة" بقوله "يتناول هذا الكتاب فى معظم أجزائه مسألة القيادة، حيث تقدم كل صفحة تقريباً من صفحاته مبدءاً من مبادئ القيادة الرشيدة، أو تعرض نموذجاً لها وآخر للقيادة السيئة" كما تعزى "النقاط الأربع عشرة" جميعها بشكل أو بآخر إلى القيادة، التى تهدف فى الأساس إلى وضع "أساس لعملية التحول فى الصناعة الأمريكية"، كما أنها تسعى إلى تحديد معايير خاصة لتقييم نجاحها.

إنما تهدف الجودة الكلية إلى تقديم منتجات وخدمات تتمتع بالمواصفات التى يبحث عنها العميل، وإدخال تعديلات مستمرة عليها لترتفع بقيمتها، من وجهة نظره، وطرحها فى الأسواق الاستهلاكية،

وهكذا يتوفر لبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة الوظائف، والأرباح التى تعمل على تحقيقها، بينما تهدف القيادة المرتكزة على مبادئ فى الأساس إلى منح المؤسسات، وأفرادها كافة الصلاحيات التى تعينها على تحقيق أهدافها الهامة، والتى تستحق العمل على تحقيقها، وذلك كى تزيد من قدرتها وفاعليتها فى اتخاذ أى خطوة تقدم عليها، وبالتالى فإن القيادة المرتكزة على مبادئ تحوى مفهوماً أوسع، وإطاراً يضم معانى أشمل من تلك التى تضمها الجودة الكلية، وعند تطبيق القيادة ذات المبادئ على نظرية ومنهجية الجودة الكلية، ستعين القيادة المرتكزة على مبادئ المؤسسات على تحقيق أهداف الجودة الكلية، وعندما تتكامل هذه القيادة مع الجودة الكلية فى كافة أنحاء المؤسسة ستصبح هى حجر الزاوية الذى يقوم علي نجاح المؤسسة.

وفى الوقت ذاته يمكن لأى فرد، أو أسرة تطبيق أسلوب تلك القيادة - على أى علاقة إنسانية - والتى من شأنها أن تعينهم على تحقيق أهدافهم الهامة، وتستحق السعى من أجل تحقيقها وتتمثل فى الحب فى أسمى صوره والسلام والتوافق والتعاون والتفهم والالتزام والقدرة على الإبداع وأن يصبح المرء أكثر قدرة وفاعلية فى علاقاته الإدارية والمشتركة مع الآخرين - وهى فى ذلك لا تختلف كثيراً عن أهداف الجودة الكلية.

قيادة الجودة الكلية

ما هو ذلك التحول الجوهرى الذى يراه ديمنج ويؤمن بأنه ضرورى للحد من تدهور الصناعة الغربية؟ ينبغى أن يتغير الأسلوب الإدارى تغييراً جذرياً، وأن يحدث تحولاً فى مواقفه وعقليته ومفاهيمه الأساسية

قبل أن تتحقق الجودة الكلية وتصبح واقعاً ملموساً. إن ديمنج يتحدث هنا عن الطريقة التى ترى فيها أسلوب الإدارة الأمريكية نفسه، والدور الذى يلعبه وعلاقاته بالموظفين وببقية الأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة، خاصة العملاء والموردين، وينظر المدراء والقادة إلى الموظفين فى المفهوم الإدارى والقيادى المتبع حالياً فى أمريكا الشمالية على أنهم أشياء "سلع" ، إذا منحتهم أجرهم كاملاً غير منقوص سيمنحونك حقك من جهدهم وعملهم كاملاً غير منقوص، وقد أضافت فلسفات الموارد البشرية، والعلاقات الإنسانية إلى هذه النظرية تصوراً جديداً، حيث ترى أننا: إذا عاملنا موظفينا بصورة ودية، وطلبنا رأيهم فى بعض الأمور، سيتجاوبون معنا ويقفون إلى جوارنا ويمنحوننا عقولهم وقلوبهم، وهكذا تتحسن عوائد جهودهم وعملهم.

لقد أقرت أساليب الإدارة المتبعة حالياً فى أمريكا مفهوم استغلال الطاقات الكامنة لدى موظفيها، وهم أهم مواردها على الإطلاق، ظاهريا فقط دون الإقدام على اتخاذ خطوة إيجابية إزاء هذا. ولذا ينعى ديمنج قائلاً: "إن الفشل فى استغلال قدرات موظفينا هو أسوأ إهدار للإمكانات والموارد الطبيعية فى أمريكا" . إن أول تحول جوهرى فى الفكر الإدارى الأمريكى يكمن فى اتخاذ مواقف جديدة، وثابتة لفهم القيمة والمكانة الشخصية لموظفينا، ودوافعهم الذاتية التى تحفزهم على بذل قصارى جهدهم فى أداء المهام المنوطة بهم.

يجب أن تمنح الإدارة موظفيها تفويضاً بحرية التصرف، بكل ما فى الكلمة من معنى، وأن تزيح من أمامهم كافة الحواجز، والعراقيل التى حطمت بداخلهم معانى الإبداع والالتزام وخدمة الجودة، تلك الحواجز

والقيود التى لولاها لكان من الممكن إعداد الموظفين وحفزهم على الإبداع والالتزام وخدمة الجودة فى الأداء. إن من حق كل إنسان أن يتمتع بروح المرح، وبالزهو بنفسه وبما يقدمه من منتج، أو خدمة فى مكان عمله، لكنها الممارسات الإدارية هى التى تحرمهم من هذا الحق. لابد أن يصبح المدراء قادة؛ وذلك كى نحقق الجودة الكلية، ولابد وأن يحفِّز المدراء موظفيهم على مساندة مؤسستهم، والمساهمة بالرأى والابتكار والفكر الإبداعى والاهتمام بتفاصيل، وتحليل العمليات والمنتجات من أجل محل عملهم حتى يحققوا الجودة الكلية؛ وهو ما يعنى أن يتحول المدراء إلى قادة تفويضيين.

الأسس والقواعد التى يجرى عليها التحول

فى الوقت الذى يقدم فيه نموذج لنظرية الجودة الكلية تفسيرات "لماهية" الخطوات الواجب اتخاذها، ويطرح تفسيراً جزئياً لبيان "السبب" الذى من أجله ينبغى اتخاذ تلك الخطوات، فإن هذا النموذج لا يقدم الشرح العملى الكافى "للكيفية" التى يمكن - استناداً عليها - تنفيذها؛ ولذلك تتدارك القيادة المرتكزة على مبادئ هذا النقص فى المكون الخاص "بكيفية الأداء": كيف تحول التصورات الفكرية للأفراد والمؤسسات من التصور الإدارى الأنفعالى القائم على الرقابة، والسيطرة إلى التصور القيادى القائم على التفويض والذى يتحلى بروح المبادرة؟

تعتبر "نقاط ديمنج الأربع عشرة" أكثر من مجرد قائمة بالأمور الواجب تنفيذها من أجل تحقيق الجودة الكلية، حيث تتمتع تلك النقاط بالشمولية وحيث يتمم كل منها الآخر ويعضده؛ ولذا ينبغى عند النظر

فى تلك النقاط - أو تطبيقها - تناولها كمنظومة مترابطة من التصورات والعمليات والإجراءات، واعتبارها إطاراً متكاملاً من القيادة، والإدارة المعَّدة لتحقيق منتج، أو خدمة تتمتع بالحد الأقصى من الفاعلية والجودة على أيدى الأفراد المكونين للشركة.

وتعكس العادات السبع - وهى العناصر الرئيسية للقيادة المرتكزة على مبادئ - المبادئ الأساسية للتبادل المؤثر، والتفاعل الإنسانى الفعال. وذلك لأن تلك العادات ليست بالحلول السهلة السريعة للمشاكل الفردية والجماعية، بل هى مبادئ أساسية متى تم تطبيقها وتعميمها على كافة الممارسات داخل المؤسسة، تصبح سلوكيات لها القدرة على إجراء التحويلات الأساسية داخل الأفراد، والمؤسسات والعلاقات التى تربط بينهم.

وكما هو الحال بالنسبة لنقاط ديمنج الأربع عشرة، تتميز العادات السبع بالشمولية، والتكامل والتعاضد فيما بينها، وبأن التوصل إلى تحقيقها لا يتم مرة واحدة، بل يتم خطوة خطوة، حيث تؤدى كل خطوة سابقة إلى الخطوة التى تليها، وإنما جاء بناء هذه العادات تدريجياً، خطوة خطوة، كى يخرج البناء قويًا محكماً، وليصبح أساساً مترابطاً وعمليّاً لفاعلية مؤسسية، وعلاقات تعاضدية ناجحة.

وتضم القيادة المرتكزة على مبادئ العادات السبع والمبادئ الأساسية المتعلقة بها، ولما كانت هذه القيادة تركز على المبادئ الأساسية والعمليات الواجب تطبيقها، فقد يقودنا هذا إلى حدوث تحول جوهرى عميق فى الفكر، والشخصية. إن أى تغير جوهرى متواصل فى ثقافة مؤسسة مثل الالتزام بالجودة الكلية لا يمكن أن يتحقق دون تغيُّر أفراد تلك المؤسسة

أولاً من الداخل إلى الخارج، ولا يتوقف الأمر عند ضرورة أن يسبق التغير الشخصى التغير المؤسسى، بل يجب كذلك أن تسبق الجودة الشخصية الجودة المؤسسية.

فعلى سبيل المثال، إذا اقتصرت الدورات التدريبية لصقل المهارات على التركيز على التقنيات، والمنهجيات المتبعة وحدها، فسيؤدى ذلك إلى بقاء التصورات الفكرية، والافتراضات الذهنية لأفراد المؤسسة كما هى دونما تغيير، وبالتالى لا تحقق الدورات الدراسية لتنمية مهارات الاتصال، والتى تهدف إلى تعزيز بنية فريق العمل داخل المؤسسة، أهدافها الثابتة على المدى البعيد، حيث يعود المشرفون والمدراء إلى مواقفهم السابقة والتى ترى ضرورة بقاء الموظفين تحت سيطرتهم، وأن تظل المهام التى يؤدونها خاضعة للمراقبة المستمرة من جانبهم، لئلا تكون النتيجة خروج منتج أقل جودة، أو إلى اعتقادهم القديم بأن الإفراط فى منح الموظفين سلطات، وصلاحيات واسعة من شأنه تهديد مراكزهم الرقابية، والإشرافية.

افترض، بعد هذا كله، أن المشرفين قد توصلوا إلى وضع تصور جديد يرى فى الموظفين قدرة وكفاءة ورغبة فى المساهمة لتحقيق الجودة، وأن منحهم السلطات، والصلاحيات من شأنه تعزيز الفاعلية الإجمالية للمشرف، وفى إمكان المشرفين أن يستخرجوا الطاقات الكامنة لدى موظفيهم إذا اعتمدوا على الأساليب التفويضية للقيادة المرتكزة على مبادئ، وبمجرد تطبيق تلك التصورات الهامة فى إطار من الأنظمة، والهياكل المترابطة والتى تعمل على تحقيق مناخ من الثقة المتبادلة؛ يصبح من الممكن على المدى البعيد، تحقيق النتائج المرجوة من دورات تعليم

مهارات الاتصال المثمر.

إن استلهام فكر العادات السبع، والمبادئ المتعلقة بها من شأنه تحقيق التحول المرغوب فى الأفراد والمؤسسات، هذا التحول الذى يمثل الطريق، والذى يمثل للكثيرين الطريق المفقود إلى تحقيق جودة كلية ناجحة.

* الفاعلية الإدارية. تعنى الجودة الإدارية فى الأساس بتربية وتطوير أداء المنفعة للجميع، واتفاقات المشاركة من خلال التأكد من أنهما متوافقان مع ما يحول فى نفس الشخص وما يحدث داخل الشركة، وعادة ما تكون اتفاقات المنفعة للجميع هذه عرضة لإعادة التفاوض حولها فى أى وقت، وهو ما يتم على الوجه الأمثل عندما يكون التفاوض على أساس من التعاضد والتكافل، وليس على أساس تحقيق مصالح شخصية، كما أنه عرضة دائماً لحركة وتقلبات السوق؛ لذا فهناك دائماً إحساس بانفتاح ذى توجهين.

يبث تفكير المنفعة للجميع روح الفريق بين أعضاء المؤسسة، فى حين ينشر تفكير المنفعة لنا، والضرر للآخرين روح التنافس داخل المؤسسة. وتشيع الأجواء التنافسية داخل الأنظمة القائمة على أساس كونها إدارات تعمل من أجل استمراريتها واستمرارية آلياتها، وتصبح المنافسة داخل المؤسسة أمراً طبيعيّاً تماماً عندما يعانى الأفراد من ضعف القدرات الشخصية وقصور فى مواردهم؛ لذا فهم ينظرون إلى العالم على أنه كعكة صغيرة، وتدريجياً يبدأون فى انتهاج أساليب تعتمد على تحقيق المنفعة لهم والضرر للآخرين، وعادة ما تراهم جالسين فى أماكنهم يتحدثون عن منافسيهم "أولئك الرفاق على الجانب الآخر"، وعن ما

سوف يقومون به للحصول على المزيد من الموارد الداخلية التى ستعينهم فى بناء إمبراطورياتهم . هكذا نرى أن أشرس المنافسات التى تواجهنا تنبع من داخل أقسامنا وإداراتنا ، وإذا كانت السوق ، خارج مؤسساتنا ، مليئة بالمنافسات ، فهل من الحكمة أن نفتح على أنفسنا أبواب منافسات أخرى داخلية؟

إننا فى حاجة إلى وحدة داخلية تحقق لنا التعاون الذى يعود بالنفع على الجميع ، كما أننا بحاجة إلى الولاء لرسالة حياتنا ، والثبات على الغاية . ولما كانت المنافسة ، التى تهدف إلى تحقيق المنفعة لنا والضرر للآخرين ، تتغذى على توجيه الانتقادات للآخرين من وراء ظهورهم ؛ فينبغى على كل من لديه مشكلة مع أى من شركائه ورفاقه المبادرة بالتوجه إليه ويناقشه ويتناول معه تفاصيل المشكلة ؛ حتى يعود إلى بنية الفريق . إن الدخول فى منافسات داخلية سيسبب تشويهاً لثقافة الشركة .

الفصل السابع والعشرون

سبع عادات و١٤ نقطة لديمنج

هناك مبدأ أساسى فى مجال الجودة الكلية يغفله العديد من المدراء، وهو: أنه لا يمكن دائماً تحسين الأنظمة التى تعتمد على بعضها البعض، إلا إذا لازم ذلك تحسين مستمر ومتطور للعلاقات الشخصية والتبادلية.

والالتزام بالمبادئ والعمليات المصاحبة للعادات السبع يسمح للأفراد بالعمل بشكل أكثر فاعلية وكفاءة معاً فى جو من الاعتماد المتبادل على بعضهم البعض، وهى الظروف المطلوبة من أجل تحقيق أقصى درجات التواصل والتعاون، والتضامن، والإبداع، وتحسين العمليات التشغيلية، والتجديد، والجودة الكلية، وتعد الكفاءة الجماعية عاملاً جوهرياً بالنسبة لتحقيق مبدأ الجودة الكلية، مثل إزالة الحواجز بين الإدارات، وتوطيد علاقات العاملين بالموردين والتزام الجميع بنقل الجودة، وإنشاء القيادة، وتحقيق التطوير والتجديد المستمرين، والتنبؤ باحتياجات العميل، وهكذا. يقول دابليو إدواردز ديمنج أن المعلومات ليس لها معنى دون نظرية تعضدها وتشرحها وتفسرها للاستخدام اللازم

لها، ويكمن الغرض من التحليل الإحصائى فى كونه قادراً على مساعدة الإدارة فى عملية تطوير مثل هذه النظرية، وذلك من أجل التفهم، والتنبؤ بالعدو الأول للجودة: وهو التشتت وعدم التركيز والسيطرة عليه تماماً.

والهدف الأساسى للإدارة هو إقرار كل الأنظمة والتوقع الدقيق بنتائج العمليات، فإذا تم إقرار العمليات وتوقعها، أمكن بعد ذلك التحكم بها وتحسينها بالإضافة إلى الحد من تشتت الإنتاج، ويعد التحليل الإحصائى بمثابة الأداة الأساسية لتفهم تشتت وتنوع الأنظمة والتنبؤ بها، ومن ثم تقليلها، ومن بين كل المصادر المكونة لأى عملية تشغيل أو نظام عمل نتساءل ما هو العنصر الأكثر أهمية وتنوعاً، ما هو العنصر غير المستقر، الذى يصعب التنبؤ به؟ إنهم الأفراد بالطبع! لكل فرد سماته الخاصة؛ فلا يتشابه شخصان أبداً؛ ذلك أن الناس معرضون للاختلافات الثقافية، فهم مخلوقات عاطفية؛ حتى إن سلوكياتهم وأداءهم الوظيفى يخضعان لحالاتهم المزاجية، وسلوكيات الآخرين وتصرفاتهم، وظروف البيئة المحيطة بهم، ويختلف الأداءالوظيفى من شخص لآخر، بل من يوم لآخر حسب قوة المؤثرات التى يواجهونها.

ويقول ديمنج إن ما يزيد على التسعين بالمائة من كل مشكلات التشتت الإنتاجى، والعجز تنتج عن عيوب فى النظام بعيداً عن الأفراد، ولكنهم يصممون ويطورون ويتحكمون بكل العناصر الأخرى لأى نظام، وكلما زاد شعورهم بعدم الاستقرار، أو التشتت، أو عدم القدرة على التنبؤ بالأداء، زاد تعرض الأنظمة التى يضعونها وينفذونها للتزعزع والتشتت. إن كل ما تقدمه الإدارة من أجل تحقيق الاستقرار للأفراد وتفويض السلطة

إليهم ليصيروا أكثر تناغماً مع أعمالهم ويسهل التوقع بمستقبلهم سيكون له فوائد جمة فيما بعد، فستصبح جودة المنتجات أكثر ازدهاراً، كما ستصير الأنظمة، والعمليات أكثر استقراراً وإنتاجاً؛ ولهذا يجب علينا أن نتفهم الأفراد جيداً، كما يقول ديمنج، وأساليبهم فى التفاعل مع بعضهم البعض، وفى العمل والتعلم، كما ينبغى علينا تفهم دوافعهم داخلياً وخارجياً.

عندما يتم تطبيق مبدأ الإدارة المرتكزة على المبادئ بالنسبة للجودة الكلية؛ فإنها تمنح دافعاً داخلياً للأفراد وتجعلهم أكثر ملاءمة مع أدائهم الشخصى، مما يزيد من استعدادهم للتحسن المستمر وهذه الطريقة تساعد الأفراد أيضاً على أن يصمموا وينفذوا ويشرفوا على مشروعات، وأنظمة أكثر استقراراً، وذلك فى توافق مع أهداف الجودة الكلية، والمسار الاستراتيجى للمؤسسة، فمن خلال تطبيق أنشطة فعالة والعمل وفقاً للعادات السبع وما يترتب عليها من عمليات، تصبح سلوكيات الأفراد وتفاعلهم مع الآخرين وظيفة نابعة من إلتزامهم وتعهدهم بالسير على مبادئ مستقرة ثابتة، وليس من أهوائهم العاطفية، أو سلوكيات الآخرين.

سبع عادات لتنفيذ نقاط ديمنج الأربع عشرة:

لنحلل معاً كل واحدة من العادات السبع بإيجاز إذا ما تم تطبيقها على نقاط ديمنج الأربع عشرة ومبادئ الجودة الكلية الأخرى المتعلقة بها. سيتم وضع نقاط ديمنج بين قوسين عند ذكرها.

العادة ١ : كن مبادراً - مبدأ الوعى الذاتى والرؤية الشخصية ، والمسؤولية .

الفاعلية هى أكثر من مجرد الحزم والتصميم على النجاح بل هى اتخاذ المبادرة والاستجابة للمستجدات الخارجية بناء على مبادئ الفرد (أكثر من حالاته المزاجية والعاطفية وسلوكيات الآخرين)، ولا يتفق مبدأ الفاعلية مع النظرية التى تقول إن الأفراد، والمؤسسات تحكمها قوى وراثية، أو تاريخية، أو بيئية، وتتمتع المؤسسات والأفراد الذين يطبقون مبدأ الفاعلية بالوعى الذاتى، وتحمل مسؤولية تصرفاتهم الخاصة، وهم لا يلقون باللوم، أو الاتهامات على الآخرين حينما تسوء الأمور؛ كما أنهم يعملون دائماً داخل دائرة سيطرتهم، ويقومون بتغيير وتطوير أنفسهم أولاً حتى يتم لهم إحداث تأثير أكبر على الآخرين، فهم يمتلكون القدرة على نبذ أشكال السلوكيات المألوفة فى الماضى حتى يستطيعوا تحديد مصائرهم بأنفسهم، ولكى يصلوا إلى ما ينشدونه من أهداف. إنهم يقبلون التحدى الذى يكمن فى مساعدة الآخرين ليحققوا ما حققوه هم.

ويعرف ديمنج هذه المشكلة التى تخص الإدارة الحديثة فيقول "تنتهج أكثر الأنماط الإدارية اليوم أسلوباً إرتكاسياً أو تفاعلياً، فإقدام المرء على التصرف بناء على ردود أفعال لتصرفات الآخرين، أو انعكاساً لمشاعرهم، لهو أشبه بمن يضع يده على موقد مشتعل لينزع غطاءه، وهو أمر لا جديد فيه، ويمثل مبدأ الفاعلية الأساس للنجاح فى توحيد نقاط ديمنج الأربع عشرة، لأن هذا المبدأ هو عادة صنع القرار، والتحرك بناء على المبادئ والقيم. الالتزام بالإخلاص للهدف (١)، وتبنى الفلسفة الجديدة عبر أنحاء المؤسسة (٢)، واتخاذ قرار لتغيير إجراءات الفحص

والتفتيش (٣) وتوسيع دائرة العلاقات مع الممولين الجدد (٤)، والتحسين المستمر (٥)، وكل النقاط الأخرى لدينج تتطلب قيادة فاعلة ومرؤوسين فاعلين.

تخيل مدى الفرص والنتائج التى ستترتب على العمل لكسر الحواجز فيما بين الأقسام والإدارات (٩) والتخلص من الخوف (٨) وأن يعمل الجميع على إتمام التغيير (١٤)، لو أن كل الموظفين والإدارة والعمال قد قبلوا تحمل مسؤولية تصرفاتهم الشخصية؛ ولم يلقوا باللوم والاتهام على الآخرين، وتصرفوا طبقاً لمبادئ الجودة الكلية والقيادة المرتكزة على المبادئ. سيؤدى العمل وفقاً لهذه المبادئ إلى حصول المؤسسة على مزايا عديدة منها المبادرة، والإبداع، وإنجاز التوصيات الخاصة بتحسين المؤسسة.

العادة ٢ : ابدأ والمثال فى ذهنك - مبدأ القيادة والمهمة

توجه القيادة تركيزها على الأفراد أكثر منه على الأشياء، وللمدى الطويل أكثر من القصير، ولتنمية العلاقات أكثر من المعدات، وللقيمة والمبدأ أكثر من الأنشطة، وللرسالة والهدف والاتجاه أكثر من الأسلوب والتقنية والسرعة، وهكذا يكون تطوير الرسالة على المستوي الشخصى والمؤسسى - عن طريق ممارسة بعض العمليات الخاصة التى تؤدى إلى إحداث أقصى تأثير ممكن هو الأداة الأساسية لتنفيذ وتطبيق هذا المبدأ.

لقد أعاد ديمنج مؤخراً تنقيح النقطة الأولى وهى - "إيجاد الهدف الثابت الذى يسعى لتحسين المنتج والخدمة" - لتصبح - " وضع رسالة

بأهداف وأغراض الشركة وتوزيع نشرة بها على كل العاملين، ويجب أن توضح الإدارة باستمرار تعهدها والتزامها بهذه النشرة " .

من خلال مساعدة المئات من المؤسسات والآلاف من الأفراد على إيجاد رسالة حياة، أدركنا قدرتهم الهائلة على تعزيز الالتزام، والتشجيع ووضوح الرؤيه والهدف، ولكن إذا ما تم فقط مراعاة بعض المبادئ والعمليات بشكل كاف ومناسب أثناء التطوير والانتشار، وإلا فسينحدر مستوى هذه الرسالة ليصبح مثاراً للسخرية، مما يتناقض مع الدستور القوى الذى يشكل، الأساس للاتجاه الاستراتيجى والتحركات اليومية للمؤسسة، ولقد وجد كثيرون من الأفراد أن التعرف على رسالتهم الشخصية كان له عميق الأثر فى حياتهم، فلم يكن لتلك النشرة وحدها ذلك التأثير الكبير، بل عملية تنفيذها وتطويرها هى فى الحقيقة المسؤولة عن هذا التغيير .

وتتطلب النقاط الآتية وهى؛ تبنِّى الفلسفة الجديدة (٢)، وتبنِّى، ووضع قيادة جديدة (٧) والتخلص من الخوف (٨) والتخلص من الشعارات والنصائح (١٠)، توحيد الأهداف (١١)، وأن يعمل الجميع على إتمام التغيير (١٤) جميعها تتطلب وجود مبادئ للقيادة والتزام بالرسالة المشتركة للمؤسسة. حينما تبدأ المؤسسات مع موظفيها في تنفيذ عملية التعرف والتواصل مع بعضهم البعض فى وضوح تام وتوضيح مبادئهم، وقيمهم، واحتياجاتهم، ورسالتهم ورؤاهم، حتى يحدث نوع من التشابك بين الشركة وموظفيها فى هذه المجالات، وسيؤدى هذا إلى تزايد فرص الالتزام والإبداع، والتجديد، والتفويض بالسلطة والجودة.

- العادة ٣: *ابدأ بالأهم فالمهم - مبدأ إدارة الوقت والأولويات بما يتطابق مع الأدوار، والأهداف.*

بمجرد أن يلتزم الأفراد والمؤسسات التزاماً فعالاً بالتصرف وفقاً لقيمهم ومبادئهم (العادة ١)، ثم يعرفون ويحددون هذه القيم والمبادئ (العادة ٢)، يشرعون فى اتباع هذه المبادئ والقيم فى تطبيق العادة ٣. ويتعامل معظم الأفراد والمؤسسات مع مسألة إدارة الوقت من خلال تقسيم الجداول الخاصة بالشخص، أوالمؤسسة إلى أولويات، ومن المفيد جداً أن تتم جدولةالأولويات المرتبطة بالأدوار والأهداف الرئيسية، والتى تم تحديدها من خلال تقييم المهام الشخصية والمؤسسية وتسمح العادة ٣ بتطبيق مبدأ تنفيذ خطط العمل الخاصة بالفرد من أجل إنجاز أهداف ذات قيمة.

عندما يتعلم الأفراد كيف يحددون ويجدولون أولوياتهم، فيضعون الأهم أولاً، فسيصبحون أكثر فاعلية على صعيد العمل، وعلى الصعيد الشخصى كذلك، وتحاول المؤسسة تنمية قدراتها من أجل تحقيق الجودة الكلية فى العمليات، والمنتج، والخدمة؛ ذلك أن الأنشطة ذات الأولوية والفاعلية تحظى بمزيد من الاهتمام والمجهود البناء.

يقول ديمنج، إن إيجاد هدف ثابت هو أمرٌ تعوقه مشكلات اليوم والغد، حيث تتعارض أولويات المدى القصير مع أولويات المدى الطويل، ويضيف "من السهل جداً أن يبقى المرء مقيداً بمشكلات اليوم التى تعرقل مسيرته" فإن تبنى هذه الفلسفة الجديدة (٢)، وعمل الجميع على تنفيذ التغيير (١٤) يتطلب المزيد من التغييرات وخطط العمل التى تساهم العادة ٣ فى إنجازها، كما يتطلب التحسين المستمر للخدمة،

والمنتج (٥) مبادئ إدارية وخطة عمل تعتمد على وضع الأولويات فى مكانها على رأس الأچندة، وعن طريق تطبيق هذه العادة يتيح الفرصة لإدارة العمليات الإحصائية وعمليات تحليل التشتت الإنتاجى لكى يصبح مرتبطاً وبفاعلية بغيره من مبادئ الجودة الكلية والقيادة المرتكزة على المبادئ.

العادة ٤ : فكر بأسلوب "المنفعة للجميع" - مبدأ البحث عن المنفعة المتبادلة.

هذا المبدأ يحوى العديد من نقاط ديمنج الأربع عشرة والعديد أيضاً من نظرية الجودة الكلية الخاصه به، وهو يناقش فى مؤلفه "القوى التدميرية" الشكل القديم لمبدأ المكسب - الخسارة وتجاربه التى طالما قابلناها فى المدرسة، وفى الرياضة، والأسرة والسياسة، والعمل، والتعليم كمجال تنافسى أكثر من كونه مجالاً تعاونياً يسيطر على كافة مناحى المجتمع.

ويعتبر التفكير بأسلوب المنفعة للجميع ضرورياً لفاعلية طويلة المدى بالنسبة للعلاقات الجماعية، وهو يتطلب الوفرة العقلية، ذلك الاتجاه الذى يقول "بأن هناك ما يكفى للجميع" إذ ينمى الرغبة العميقة فى رؤية الطرف الآخر يربح أيضاً، إنه ذلك التوجه الجديد نحو البحث عن المكسب المتبادل لكل الأطراف.

ويؤمن ديمنج أن المبدأ التنافسى الخسارة - المكسب، وهو النموذج الذى يتبعه مجتمعنا، مسؤول بشكل كبير عن مشكلات الإدارة فى أمريكا، وهو يدافع عن العلاقات القائمة على مبدأ المكسب للجميع

والمتبادل بين كل المساهمين فى العمل ، وحتى بين المتنافسين .

ويمكن أن يتم تنفيذ هذه المبادئ من خلال اتفاقيات أداء تتبع مبدأ المكسب للجميع فيما بين الأفراد ، أو المؤسسات ، فأى مجموعة من المساهمين فى أية شركة يمكنها الاشتراك فى اتفاقية أداء بمبدأ المكسب للجميع ، يتم تطويرها من خلال التواصل والثقة .

تتطلب المبادئ الآتية ، وهى بناءالجودة من أجل إلغاء عمليات المراقبة (٣) والتحرك باتجاه ممول واحد (٤) والتحسين المستمر للأنظمة (٥) وإنشاء التدريب على اختصاصات الوظيفة (٦) والتخلص من الخوف (٨) وإسقاط الحواجز فيما بين الإدارات (٩) توحيد الأهداف وإلغاء العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف (١١) وإزالة الحواجز التى تسلب العاملين إحساسهم بكرامة العمل والزمالة (١٢) وجميع هذه المبادئ يتطلب تنفيذها العمل وفقاً لأدوات العادة ٤ وتطبيق مبادئها وعملياتها ، ألا وهى " فكر بأسلوب المكسب للجميع " وتطبيق اتفاقيات الأداءالتى تسير وفق مبدأ " المكسب للجميع " فيما بين المساهمين المختلفين مثل الممولين ، والمشرفين ، ورؤساء الإدارات ، يكون بمثابة أدوات تنفيذ قوية وملموسة لتفعيل مبادئ ديمنج .

العادة ٥ - عليك أن تفهم أولاً ليسهل فهمك - مبدأ التواصل التعاطفى .

ربما يكون من أقوى مبادئ التفاعل الإنسانى مبدأ : السعى الحقيقى لتفهم الشخص الآخر بعمق قبل أن تكون مفهوماً فى المقابل . فالفشل فى

تفهم الأشخاص بعضهم البعض بشكل عميق هو أساس مشكلات العلاقات الجماعية ؛ ذلك أن ما يعقد الخلافات الجوهرية الفعلية ويضخمها هو عدم القدرة على رؤية العالم، ليس فقط من خلال أعين الآخرين، ولكن أيضاً من خلال عقولهم وقلوبهم. فسوءالفهم يؤدى إلى عدم الثقة فى دوافع الآخرين، ووجهات نظرهم، لأننا نتأثر بأنانيتنا فى تطوير أفكارنا، وتحديد مواقفنا، ومهاجمة الآراء المضادة، وعمليات إصدار الحكم، والتقييم، وسبر الاغوار، والتدقيق - حتى إننا نسمع للآخر باهتمام، ليس لتفهمه، بل للرد عليه.

ومن خلال التواصل المتعاطف، سوف نكسب ليس فقط تفهماً واضحاً لاحتياجات الآخرين وأفكارهم، وأنماطهم الأساسية، بل نكسب أيضاً تأكيداً على أن الطرف الآخر يفهمنا بدقة، ويشارك التواصل التعاطفى بعمق، ليس فقط فى الكلمات، والأفكار، والمعلومات، ولكن فى المشاعر والعواطف والأحاسيس كذلك. لقد رُبينا جميعاً على أن استثمار الوقت والطاقة العاطفية فى تفهم بعضنا البعض بعمق - دون إصدار أحكام، لا الدفاع والهجوم، - يوحى بالتوافق والمؤازرة، ولكن الأمر ليس كذلك، فمن الصعب التخلص من هذه العادة. ويعتبر هذا النمط الجديد الخاص بتفهم الآخرين أولاً، ضرورياً من أجل الوصول بالجودة الكلية لأعلى المستويات.

وتسمح العادة ٥ بتنفيذ العملية المتكاملة المعروفة بنظام معلومات المساهمين (SIS). ومن خلال نظام SIS تستطيع الإدارة جمع وتفسير البيانات التى تكون متاحة للأنظمة التى تقوم برفع التقارير المالية التقليدية، كما يتيح هذا النظام إمكانية التعامل مع الأشكال التى يطلق

عليها ديمنج "المجهول وغير القابل للمعرفة" ويقول عنها أنها ذات أهمية كبرى فى إدارة الأعمال.

تعتمد كل واحدة من نقاط ديمنج الأربع عشرة على التفهم الواضح والتفسير العميق لتفاعلات الأشخاص مع بعضها البعض ومع الأنظمة التى يعملون بها، ويعتبر التواصل الفعال بين الإدارة والعمالة أو بين الشركة ومموليها، وبين العملاء والمؤسسة عنصراً مهماًوجوهرياً بالنسبة للجودة الكلية.

كيف يمكن للشركة تحقيق ثبات الهدف تجاه تحسين المنتج والخدمة (١) لو أن التواصل الواضح بين مختلف مستويات العاملين بها لا يتمتع بالثبات والتماسك؟ كيف يمكن أن تحقق التجديد فى العمل فى مجال المنتجات والخدمات (١) إلا إذا سعينا أولاً لفهم السوق؟ وكيف لنا أن نشجع العاملين على تبنى الفلسفةالجديدة (٢)، أو حث الجميع للعمل على إنجاز التغيير (١٤) لو أنهم لا يفهمون الفلسفة الجديدة أولاً يثقون فى التغيير المنشود نتيجة للتواصل غير الواضح؟

كيف يمكننا إزالة الحواجز التى تعوقنا عن الإحساس بالفخر بالزمالة والعمل (١٢)، أو القيام بعملية توحيد الأهداف وإلغاء العمل بنظام الإدارة بالأهداف بنجاح (١١) أو التخلص من الشعارات والنصائح (١٠) وهذا المبدأ يتطلب تواصلاً واضحاً، كما يقول ديمنج، أو أن نقوم بهدم الحواجز التى تراكمت عبر السنين بين الإدارات (٩)؟ إنه فقط من خلال الحوار التعاطفى المتبادل الصادق، الدقيق، والنابع من القلب يمكن للأطراف المعنية تفهم ما يحدث تماماًولماذا، وكيف سيستفيدون وما هى مسؤولياتهم والفرص التى يمكن استغلالها؟

وتتطلب كل المبادئ الآتية وهى: تبنى وإنشاء القيادة (٧) وتحقيق التحسين المستمر (٥) وتنفيذ التدريب (٦ , ١٣) وكلها تتطلب أقصى درجات كفاءة التفهم والتواصل الواضح على كل مستويات القيادة والأفراد - حجر الزاوية المزدوج، والنمط الأساسى للجودة الكلية - تتطلب التواصل التعاطفى على كل المستويات، إلا أن مهارات الاتصال وحدها ليست كافية! وهكذا تظهر أهمية وضرورة التواصل التعاطفى فى العادة ٥ فلن تستطيع الاتصالات فيما بين الأفراد، والمؤسسات وداخلها أن تصل إلى أقصى درجات الفاعلية، أو إنجاز أهداف الجودة الكلية المترتبة على ذلك إلا إذا توفرت الظروف الآتية: أن تصبح الإدارة مرتكزة على المبادئ وذلك من خلال اتباع مبدأ التفاعل، والعمل وفقاً للقيم بدلاً من المؤثرات الخارجية (العادة ١) أن يتم تحديد الرسالة والهدف الأساسى وإقرار الأفراد بالالتزام المتبادل فيما بينهم ومع المؤسسة (العادة ٢) وأن تبدأ الإدارة فى العمل وفقاً لمبادئها، وقيمها، مما سيؤدى إلى أن تحوز ثقة العاملين بها (العادة ٣) - وأن يتم العمل وفقاً لأسلوب "المكسب للجميع" وروح المنفعة المتبادلة (العادة ٤)

العادة ٦ : عليك بالتكاتف مع الآخرين - مبدأ التعاون الإبداعى

الكل أكبر من مجموع أجزائه، ويتحقق الكل من خلال التكاتف، ويتم تدعيمه وتغذيته من خلال تفويض سلطة الإدارة والأنظمة المساعدة (وهذا كله يتم تطويره من خلال القيادة المرتكزة على المبادئ) وفى بيئة من الثقة والاتصال المفتوح، يتمكن الأفراد الذين يعملون بأسلوب الاعتماد المتبادل على بعضهم البعض من الإبداع والتحسين والتجديد أبعد من

حدود قدراتهم الشخصية المستغلة بصورة فردية .

وهكذا لو اعتاد الموظفون والمدراء على العمل بروح "المكسب للجميع" وممارسة الاتصال التعاطفى ، وإظهار أهلية الثقة ، وبناء علاقات الثقة فيما بينهم ، سيكون التكاتف هو ثمرة هذه المجهودات ، مما سيترتب عليه الإنجاز الأعظم وهو الجودة الكلية : التحسن المستمر ، والتجديد الثابت .

إن كل ما ناقشه ديمنج فى نقاطه الأربع عشرة من موضوعات مثل التغلب على الأمراض الإدارية الصعبة ، وتجاوز العقبات ، والصمود أمام القوى التدميرية - قد تم البت فيه من خلال التكاتف المتبادل بين العاملين أكثر من العمل المستقل ، فعن طريق التكاتف والتعاضد لإيجاد حلول للمشكلات يتم التعامل مع الموضوعات الشائكة الحالية ، والمحتملة مع ثبات الهدف (١) كما يسمح التعاضد أيضاً للأسواق الجديدة بإجراء تحليلات وتصميمات وعمليات إنتاجية تحل محل عمليات الفحص الشامل لتحقيق الجودة (٥) كما أن إقامة الشراكة مع الممولين لبناء علاقات جديدة ، بما فى ذلك إتفاقيات الأداء التى تسير وفق أسلوب "المكسب للجميع" تتطلب التكاتف الفعال بين العاملين أيضاً .

إذ كيف للشركة أن تطور نظاماً دائماً للإنتاج والخدمات (٥) ، إلا من خلال قيادة إبداعية ومساندة؟ وهكذا تكون نتيجة التكاتف الفعال هى إزالة العقبات التى تعترض طريق العمل الجيد ، ووضع أفضل ما يمكن من البرامج التدريبية للوصول إلى الاستغلال الأقصى لقدرات الأفراد (٦) . ومن أجل التخلص من الخوف (٨) ، يجب أن يتم تنمية الثقة ، حيث تحتاج إلى بيئة من التكاتف المتبادل بين الأفراد لكى تنمو وتزدهر ،

وحينما تتميز الإجتماعات الخاصة بتطوير الأداء بالقدرة على تدريب العاملين على التكاتف، والتعليم والإرشاد، وإكساب العاملين خبرة حل المشكلات بدلاً من أن تتسم بإصدار الأحكام، وإلقاء التهم، حينما تحل الثقة محل الخوف والشك، مما سيوفر مزيداً من فرص الإبداع، إلى جانب المزيد من التكاتف بين العاملين (١٢، ٨). فلو تم التخلص من القيود والعقبات لتستخدم بدلاً منها أسلوب التعاون فيما بين الإدارات، والاتصال، سيكون التكاتف هو العامل المشترك لتحقيق التنسيق والفاعلية الضروريين (٩).

العادة ٧: اشحذ المنشار - مبدأ التحسين المستمر.

يتميز الأفراد والمؤسسات بأربع خصائص، أو احتياجات أساسية: ١- مادية أو اقتصادية؛ ٢- فكرية أو نفسية؛ ٣- اجتماعية أو عاطفية؛ ٤- روحية أو دينية. يكمن مفتاح التحسين المستمر والشامل على كل المحاور والمناطق الأخرى فى المؤسسة فى زرع الالتزام الثابت داخل شخصيات الأفراد وداخل المؤسسات، واستمرار العمل على صقل وتوسيع قدراتهم فى هذه المناطق الأربع المذكورة أنفاً، وتركز القيادة المرتكزة على المبادئ على كيفية قيام الأفراد والمؤسسات بتنمية قدراتهم، والوفاء باحتياجاتهم فى هذه المجالات، فالتعليم والتنمية وتطوير قدرات جديدة إلى جانب توسيع القديمة هى العمليات التى ستحقق النجاح المستمر فى تطبيق المبادئ اللازمة واستخدام الأدوات الضرورية، وتطبيق العادة السابعة هو المبدأ الذى يتيح الوصول إلى أقصى درجات الفاعلية فى تطبيق كافة العادات الأخرى.

لقد أسفر تطبيق العادة السابقة على المستوى التنظيمى ما اطلق عليه بيترسينج "المؤسسة التعليمية" . ويعد اتباع أسلوب كايزن هو المبدأ الأساسى للتحسين المستمر الذى يساعد على تحقيق الجودة الكلية الخاصة بالنظام المؤسسى ، والعمليات وأخيراً ، المنتج والخدمة ، ومن خلال ممارسة هذه العملية . إلى جانب مبدأ العادة السابعة ، ستحسن المؤسسة من نفسها وتزيد قدرتها أضعافاً فى كل المجالات .

وتعتبر النقطة الخامسة لديمنج وهى - "التحسين الثابت والمستمر لنظام الإنتاج والخدمة" - التطبيق الواضح والمباشر لمبدأ شحذ المنشار واستغلال العادة السابعة يوحد كل العناصر الخاصة بكيفية التنفيذ والتحسين ، ولا تتم الاستمرارية فى معدلات إنتاج العاملين فقط عن طريق وضع البرامج التدريبية (٦) وتطبيق العادةالسابعة ، ولكن يحدث الاستقرار والاستمرارية فى أداء الموظفين عن طريق تطبيق كافة عناصر القيادة المرتكزة على المبادئ . إن مطالبة ديمنج بالتطوير الذاتى ووضع برامج تعليمية متينة (١٣) يتم الوفاء بها فقط عن طريق تطبيق العمليات والمبادئ التى يتم تعلمها من خلال العادة السابعة "اشحذ المنشار" .

وتتسم المزايا الفعالة والعملية لاتباع مبدأالقيادة المرتكزة على المبادئ مع تنمية الجودة الكلية ، بأنها تتحقق بسرعة وتدوم طويلاً . كما يساعد هذا الأسلوب على إنجاح العمل وفقاً لمبدأ الجودة الكلية ويكمن التحدى الذى تواجهه القيادة فى الوصول إلى أصدق وأعمق التزام من قبل العاملين ، والوصول إلى الإخلاص الدائم ، والإبداع الراقى ، والإنتاجية المستمرة على أعلى درجات الجودة ، إلى جانب الإسهام الفعال لتحقيق رسالة المؤسسة - وهو التحسين المستمر ، للعمليات ، والإنتاج

والخدمات. هذه هى متطلبات الوصول للجودة الكلية، وهذه هى نتاج اتباع أسلوب القيادة المرتكزة على المبادئ.

ملخص لنقاط ديمنج الأربعة عشرة

١ - * *إيجاد الهدف الثابت* نحو تحسين المنتج والخدمة، مع وضع المنافسة فى الاعتبار، إلى جانب استمرارية العمل، وإتاحة فرص الحصول على وظائف.

* وضع ونشر بيان بالأهداف وتوزيعه على كل الموظفين، حيث يتضمن ذكراً لأهداف وغايات الشركة، أو المؤسسة، وينبغى على الإدارة أن تظهر دائماً إلتزامها تجاه هذا البيان.

٢ -* تبنى *الفلسفة الجديدة* وذلك ينطبق على الإدارة العليا وعلى الجميع سواءً بسواء. ويجب على الإدارة فى الغرب أن تتيقظ لتحديات العصر الإقتصادى الجديد، وأن تدرك مسؤولياتها وتغير من أساليب قيادتها.

٣ - * *التوقف عن الإعتماد على الفحص* لتحقيق الجودة، وإلغاء الحاجة إلى إجراء عمليات فحص مكثف واستبدالها ببناء الجودة داخل المنتج من البداية.

* تفهم *الغرض من التفتيش*، وذلك من أجل تحسين العمليات وخفض التكاليف.

٤ - * عدم التعاقد على العمل مع الممول، واضعاً فى الاعتبار السعر فقط، وبدلاً من ذلك قم بخفض التكلفة الكلية، وإتجه نحو

التعامل مع الممول الواحد للسلعة الواحدة وذلك على أساس علاقات الولاء والثقة ذات المدى الطويل .

٥- * *التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمة* ، من أجل تحسين الجودة والإنتاجية ، مما سيؤدى إلى خفض التكلفة .

٦- * وضع *برامج تدريبية وظائفية* ، من أجل تطوير مهارات الموظفين حديثى التعيين ، ولمساعدة الإدارة على تفهم العمليات التى تقوم بها المؤسسة .

٧- * تعليم *وإنشاء القيادة* . فإشراف الإدارة والعمال المنتجين ، يساعد كلاً من الأفراد والماكينات على حدٍ سواء على العمل معاً لإنجاز عمل أفضل .

٨- * *التخلص من الخوف* ، وذلك لتنمية فاعلية الجميع ، فلابد من إيجاد الثقة ، ومناخ من التجديد .

٩- * كسر *الحواجز فيما بين الإدارات* .

* *بذل أقصى* جهود أطقم ومجموعات وفرق العمل ، فى سبيل الإتجاه نحو أهداف وغايات الشركة .

١٠- * *إبطال الشعارات والمواعظ* والأهداف الإنتاجية الخاصة بالقوى العاملة .

١١- * *إلغاء النسب والأهداف العددية* التى تحدد للإنتاج ، وتعلم ووضع أساليب للتحسين بدلاً من ذلك .

* *إلغاء نظام الإدارة بالأهداف* ، والانتقال بدلاً من ذلك إلى معرفة قدرات العمليات الإنتاجية وكيفية تحسينها .

١٢ - * *إزالة العقبات التى تسلب العاملين*، والإدارة حقهم فى الفخر بالعمل والزمالة، إلى جانب إلغاء الترقيات السنوية، أو نظام الإمتياز.

١٣ - * وضع *برنامج قوى للتعليم*، والتطوير الذاتى لجميع العاملين.

١٤ - * وضع خطة *عمل*، وتشجيع جميع العاملين بالشركة على إنجاز، وتحقيق التغيير.

الفصل الثامن والعشرون

كيف تحول المستنقع إلى واحة؟

تخيل أن هناك مستنقعاً حالك الظلمة، رطباً، بارداً سبخاً؛ موحلاً، كثير العشب، والأدهى من ذلك كله وجود رمال متحركة به، تخيل مستنقعاً مثل هذا مليئاً بالحشرات التى تتطاير على سطحه، إضافةً إلى الحيوانات التى تلائم بيئةً مثل تلك، كالتماسيح والثعابين والعناكب... فى بيئة كهذه؛ حيث المياه راكدة، فلا يخرج منها أو يدخل إليها ماء جار، وحيث تكثر الطحالب والفطريات؛ والروائح الكريهة النتنة. إن مثل هذا المكان ما هو إلا بيئة عفنة وموبوءة وفاسدة.

والآن، فلتتخيل أن هذا المستنقع تم تحويله تدريجيّاً إلى واحة رائعة؛ حيث جففت أرضه السبخة من بقايا الماء القديم الراكد، وبعد أن جفت أرض المستنقع تماماً أدخل إليه الماء الجارى، وتم عمل فتحات لإدخال المياه، وأخرى لصرفها؛ ليتم تجديده وتغييره باستمرار، وهكذا أصبحت أرض المستنقع أكثر ثباتاً ورسوخاً؛ ذهبت ريحُهُ العَفنة، وحلت محلها الروائح العطرة التى تبثها الزهور والورود المزروعة إلى جوار النباتات

الخضراء، لتنشر شذاً يلف الجو بعبيره الطيب الذى يبعث فى النفس الراحة والسكينة، وهكذا ترى أمامك الخضرة والأشجار والمياه الجارية.

وفى النهاية، يتحول المستنقع إلى واحة حقيقية، تحفُّها الظلال التى تلقى بها الأشجار اليانعة لتقى من حرارة الشمس، وتتخللها أحواض السباحة بمياهها الصافية النقية، وإنك لتكاد، من شدة نقاء وصفاء المياه، أن تشربها، وتصبح الواحة الآن مكاناً رائعاً جذاباً يصلح للراحة والاستجمام والعمل والتواصل مع الآخرين، وإذا ما كان عليك أن تصف هذا المكان بكلمات من عندك، فلن تجد سوى الإطراء على هذا المكان بوصفه بقعة جميلة، ورائعة، جذابة، باهرة، فاتنة، ساحرة، تبعث على الراحة والسكينة.

كيف تُحسن مواقفك؟

كيف لك أن تغير مستنقعاً - ذلك الذى يرمز إلى حالة أو موقف سيئ تواجهه - إلى واحة جميلة؟ ماذا تفعل كى تحول مستنقعاً إلى واحة؟. إن تحويل المستنقع إلى واحةٍ لا يتم إلا نتيجةً لسلسلة من العمليات التحويلية البسيطة.

بدايةً، لابد أن تكون مؤسستك أشبه بحقل أو مزرعة، وليست مدرسة؛ لأنها ينبغى أن تدور على أساس من القوانين الطبيعية - التى هى أساس العمل فى الحقل والمزرعة - والمبادئ الثابتة؛ لأن تلك القوانين والمبادئ تصلح للعمل فى أى مكان وزمان بغض النظر عما قد يطرأ من ظروف.

ولا سبيل إلى تحويل هذا المستنقع إلى بقعة ثقافية رفيعة المستوى من كافة الجوانب، حيث تبنى المبادئ الأساسية لمكارم الأخلاق الشخصية، وترسّخ العلاقات الجماعية المبنية على مبادئ؛ وإلا فلن تجد لديك الأساس الذى يمكن من خلاله أن تنجح مبادرات رفع الجودة، والمبادرات الإصلاحية التى تتقدم بها.

تخيل أنك استطعت أن تنتقل من ثقافة المستنقع المبنية على العداوة والخصومة والتقيد الحرفى بمفردات القوانين وانتهاج سياسات صارمة لحماية المنتج المحلى، إلى ثقافة الواحة المبنية على المبادئ والقوانين الطبيعية؛ لتجد أرباحك وعوائدك قد ازدادت وأصبحت هائلة، كما أنك ستوفر مبالغ طائلة عندما تحكم سيطرتك على مؤسستك، وتستغل طاقات ومواهب موظفيك، ولكن، كيف يتم لك ذلك؟

سيكون عليك مبدئيّاً أن تبنى إحساساً بالأمان داخل المؤسسة؛ كى تكتسب مؤسستك اللدانة الكافية للتأقلم مع حقائق السوق، فكلما قل إحساس الموظفين بالأمن الداخلى، قلت قدرتهم على التكيف مع الحقائق الخارجية. ينبغى أن يشعر الموظفون بشىء من الأمان داخل المؤسسة، إحساس بأن الأمور لن تنقلب عليهم، وينبغى أن تكون لديهم قدرة على التنبؤ بما يمكن أن تؤول إليه الأمور. قد يحاول الموظفون استمداد هذا الشعور من بنية المؤسسة وأنظمتها، لكن هذا الإجراء لا يؤدى سوى إلى البيروقراطية؛ حيث إن الارتكان إلى بنية المؤسسة وأنظمتها وحدها يؤدى إلى تجمد المؤسسة، ويفقدها القدرة على التأقلم السريع مع التغيرات التى تطرأ على السوق.

ولا يتغير الموظفون عن رغبة والتزام بهذا التغيير ما لم يشعروا

بالاستقرار داخلهم، بينما إذا كان الاستقرار خارجهم، فلن يجدوا فى التغيير سوى تهديد لاستقرارهم. إن المرء فى حاجة للشعور بالأمان والاستقرار، فلا يمكن أن يظل المرء طويلاً مرتكزاً على أرض غير مستقرة، وإلا صار الأمر أشبه بالحياة فى ظل زلازل مستمرة بصورة يومية؛ لذا فعلينا أن نخلق شيئاً مستقراً يمكن التنبؤ به مسبقاً، وذلك غالباً ما يتم بوضع أبنية وأنظمة وقوانين وتعليمات، غير أن القوانين والتعليمات من شأنها أن تقيد المؤسسات وتعيقها عن التأقلم مع التيارات، وذلك بإغلاقها الباب أمام تيار التجديد، وهكذا تعود ظروف المستنقع للظهور، ثم ما تلبث أن تزداد شيئاً فشيئاً، ويبقى الماء ضحلاً راكداً؛ ثم ما يلبث أن يصبح نتناً وتصدر عنه روائح كريهة (والجميع يعرفون هذا) فإذا كانت هذه هى حال المنافسين هم الآخرين فسيظل لمؤسستنا كيان ووجود واستمرار، أما إذا ظهر فى السوق منافس آخر يتمتع بثقافة ذات ثقة عالية تتسم بالجماعية والتفانى فى العمل، والالتزام بالجودة والابتكار، فلعلنا نتدارس مناهجهم ثم نعود لنتطبع بها، ونطبع عليها ثقافتنا، غير أن الأساس القوى إذا انعدم، فسنظل متمسكين بثقافة المستنقع.

ماذا يحدث عندما يدخل البعض معترك الحياة السياسية؛ ليكتشفوا أن النتيجة ليست فى صالحهم؛ إنهم إما أن يطالبوا بإصلاح ما وقع من أخطاء، أو يكونوا فيما بينهم اتحاداً أو يطالبوا بتشريعات اجتماعية جديدة أو يُبدوا مقاومة جماعية لما يرونه قد وقع من أخطاء، وقد تفى تلك الإجراءات بحاجة المرء إلى الاندماج فى الحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى حاجته النفسية إلى استغلال الطاقات الإبداعية والمواهب والمهارات

المتأصلة، وأن تكون له قضية يدافع عنها وهدف يسعى إليه. مثل تلك الإجراءات تحول المؤسسات إلى مسرح سياسى ومنتدى لتبادل الآراء.

ولا تجلب هذه الثقافات سوى الاتكالية، ولا يمكن لمدير أن يمنح سلطة لموظف اتكالى، وهذا هو السبب فى فشل الكثير من مبادرات منح الموظفين سلطات تنفيذية. قد يميل بعض الموظفين إلى التصرف كما لو كانوا يتمتعون بالاستقلالية والاعتماد على الذات، أو كانت لديهم سلطة التصرف، لكنهم فى الغالب لا يتعدون كونهم أدوات لا قيمة لها بدون يد مستخدم، وعندما يمضون فى الاتجاه الخطأ يسحب المدراء التنفيذيون منهم صلاحياتهم مرة أخرى ويعيدونهم تحت سلطتهم من جديد، مستخدمين بذلك سلطتهم الجبرية أو سلطة المنفعة، بأن يعلنوا عليهم "إذا فعلت كذا، سنفعل نحن كذا" غير أن الأساليب القديمة لا تجدى نفعاً مهما أثبتت نجاحها فى الماضى، فما من أسلوب أفشل من الأساليب التى حققت نجاحات ماضية.

وإذا كنت مديراً مرتكزاً على مبادئ، ستميل إلى إقامة روابط مرتكزة على مبادئ مع جميع موظفيك، بمن فيهم أناس يؤمنون بأفكار سياسية معينة، وسيكون من الصعب أن تصبح شخصاً مرتكزاً على مبادئ لفترة طويلة دون أن تشعر بالقوة التى يعود بها عليك مثل هذا النوع من أنواع الترابط، ثم لن يكون على ذوى الأفكار السياسية إلا أن يحسنوا من أدائهم ويخضعوا لفلسفة المؤسسة أو يرحلوا، فلن يمكنهم أن يقفوا فى وجه مثل هذا النوع من الترابط، خاصةً إذا كان الشخص المرتكز على مبادئ يمثل هذه الفلسفة تماماً، وبمجرد أن يلجأ السياسيون، إما إلى التكيف مع فلسفة المؤسسة، أو الرحيل بعيداً عنها، فسترى أن مؤسستك

فى سبيلها إلى التحول من ثقافة المستنقع إلى ثقافة الواحة.

يضع القادة المرتكزون على مبادئ رؤىً واضحة وكياناً محدداً من المبادئ، ويعملون على تقليل القوى المعوقة لهم؛ بينما يركز المدراء على زيادة القوى الدافعة - العضلات التى يعتمد عليها بناء أية مؤسسة (أى قدراتها المادية والبشرية) - والتى قد تؤدى إلى تحقيق تحسن مؤقت، غير أن تلك التحسينات تخلق صوراً من القلق والتوتر، وهما اللذان يؤديان إلى مشاكل جديدة تتطلب قوىً دافعةً جديدة، أما الأداء فإنه يميل إلى التراجع، بل إنه قد يسوء ليصبح أسوأ مما كان عليه من ذى قبل، خاصةً إذا تطرقت إلى المؤسسة مشاعر الإرهاق والتشاؤم. إن الإدارة بالدوافع لا تؤدى إلا إلى إدارة الأزمات، ولأن أحداً لا يعرف ماذا يحمله الغد، فعليهم أن يكونوا مستعدين لمواجهة الكثير من الصعوبات الملحَّة - والتى تستهلك طاقات الموظفين - إلى جانب أمور أخرى ضرورية ومتطلبات يومية عليهم تسويتها بصفة دورية، ومع ذلك "فالأمل لا ينضب أبداً فى صدور الرجال" وهناك دائماً أمل جديد يولد مع مبادرات جديدة نحو الأفضل.

وتمثل الواحة ذات "الجودة الكلية" الحالة التى يُرغب فى الوصول إليها، وتبنى مبادرات الجودة على مبدأ التحسين والتطوير المستمر، وليس مجرد الاكتفاء بنتائج عمليات التحسين، بل أيضاً الابتكار المستمر؛ أى توقع ما قد يحتاجه العميل ويرغب فيه قبل أن يطلبه هو، وهو أمر يفوق مجرد إرضاء العميل. إنه أمر يبنى على روابط الصلة والولاء بين العميل والشركة.

لقد وجدت أفكار دبليو إدوار ديمينج تربة خصبة لها فى اليابان بعد

الحرب العالمية الثانية؛ حيث أوضح ديمينج لليابانيين كيف يطورون ثقافتهم، ولقد خرجت اليابان من الحرب مدَّمرة؛ فقيرة من حيث الموارد، اللهم إلا ثرواتها البشرية، وسرعان ما تعلم اليابانيون، فى ظل تلك الظروف المتواضعة، أن الطريق الوحيد للاستمرار والرخاء هو أن يتعلموا كيف يعملون معاً بجد، وهكذا قاموا باستثمار ضخم فى مواردهم البشرية، سواء فى المدارس أو المصانع، وهكذا صار التعاضد الذى يمثل قمة النضوج للعادات السبع - هو العرف الاجتماعى السائد بين اليابانيين.

قد تجرى الصفقات التجارية فى الثقافات الاتكالية، أما التغيرات والتحولات الجوهرية، فإنها لا تجرى أبداً فى مثل تلك الثقافات، ومعظم الشركات والمؤسسات لا تقدم على خطوة إجراء تحول جوهرى جذِّى، إلا إذا أضيرت بأضرار بالغة. لاشك أنه ما من صناعة من الصناعات إلا وصادفت أوقاتاً عصيبة أضيرت فيها أشد الضرر، وتقريباً فإنه ما من شركة إلا ولابد أن تخوض مرحلة تغير وتحول جذرى لكيانها وسياساتها.

القيادة التحويلية

ظهرت فى السنوات القليلة الماضية مجموعة من دمى ولعب الأطفال، وهى "المتحولون" والتى كانت واسعة الانتشار بين الأطفال فى مختلف أنحاء العالم، وكانت تلك الوحدات الملونة عبارة عن لعبتين فى واحدة؛ حيث تتحول مثل الحرباء من صورة إلى أخرى، مثلا من صورة إنسان آلى إلى طائرة مروحية، وهكذا ببساطة بإجراء بعض

التحويرات في بعض أجزائها .

لقد صادفت فكرة المتحولين شيوعاً كذلك فى عالم التجارة والشركات ، وعلى الأقل فإننا نقابلهم على صفحات المجلات المتعلقة بدنيا التجارة والأعمال ، تقريباً فى جميع صفحاتها ، وفى كل مرة نقابلها فيها يكون لسبب وجيه . يقول جون نايسبت مؤلف كتاب " ميجاترندز " *Megatrends* : " إننا جميعاً فى حاجة إلى إعادة صياغة ما هو مطلوب منا وما نحن مؤهلون لعمله ، فتلك مسألة حياة أو موت بالنسبة لنا " .

لا شك أن العالم الآن يخوض مرحلة تغيرات ثورية ، ويستطيع كل مراقب ينظر بعين فاحصة أن يلحظ أن عصا التغير تطول تقريباً كل صناعة وحرفة ، وتصف مارلين فيرجسون فى كتابها *"The Aquarian Conspiracy"* تلك المرحلة بأنها " مرحلة مريعة ، وعملية تحول لا بديل عنها ؛ تحول نحو أسلوب فكر جديد ؛ إنها نقطة تحول " فى الوعى بعدد الأفراد اللازم لخلق شبكة عمل قوية بما فيه الكفاية لتحقيق تغير جذرى فى ثقافتنا " .

وهى عملية تغيير بالغة السرعة والعمق والتكامل ، من شأنها أن تذهل المراقب الذى ينظر إليها بعين فاحصة ، وهناك آراء وتوقعات تشير إلى أن التغيرات التى ستحدث فى السنوات القليلة القادمة ستفوق تلك التى حدثت فى القرون القليلة الماضية ، غير أن هناك من هم فى غفلة عن هذا التغيير ، لكنهم يكتشفونه متأخراً ، مثل السمك الذى يكتشف وجود الماء بعد أن يخرج منه ، فإنهم يكتشفون حدوث هذا التغيير ، الذى هو ظاهر تماماً ، بعد فوات الأوان . إنهم لا يدركون الفرق بين الأمس واليوم وغداً .

وفى رأيى فإن تلك التغييرات الثورية سوف تغير وإلى الأبد من الطريقة التى يدار بها الكثير من الشركات، وسرعان ما سيخرج من السباق كل فرد ومنتج يغفل عن تلك التغييرات.

التحول بالاتجاهات

فى الوقت الذى قد يسلِّم فيه المتشائمون بأن الزوال هو النتيجة الحتمية للتغير، بدأ المدراء التنفيذيون الذين يتحلون بروح المبادرة فى ابتكار سبل لزيادة حصصهم فى الأسواق، وتكمن البراعة هنا فى تحديد الاتجاهات أولاً ثم التحول مع تلك الاتجاهات.

على سبيل المثال: أوردت مجله PC مقالاً حول أجهزة الحاسبات الصغيرة minicomputer تقول فيه أن تلك الأجهزة "سيكون لها تأثير، أكبر من تأثير أجهزة الحاسبات الكبيرة، على مستخدمى تلك الأجهزة، بل وعلى المجتمع والحياة فى هذا القرن".

تشير "الاتجاهات الجديدة فى صناعة أجهزة الحاسوب الكبيرة" إلى أنه بنهاية هذا القرن "سيصبح هناك تقريباً جهاز كمبيوتر فى كل بيت، بل إن انتشار أجهزة الكمبيوتر سيصبح أكثر من انتشار التليفزيونات فى المنازل، كما ستزداد إنتاجية الفرد بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصى، بنسبة ٢٠٪، وسيزداد حماس المدراء التنفيذيين لاستخدامها فى مؤسساتهم؛ كما سيلعب الإدخال الصوتى دوراً هاماً، بتحويل كل جهاز تليفون إلى جهاز كمبيوتر طرفى متكامل قادر على الإدخال والإخراج على حدٍ سواء.

وسيلاحظ المدراء ذوو الفعالية الاتجاهات الحاسوبية، وسيقومون بإجراء التحولات اللازمة، وقد وضع الكثير من المراقبين الاجتماعيين تعريفات "للاتجاهات الكبرى،" وبينوا لنا إلى أى مدى تعتبر تلك التغييرات ديناميكية وجوهرية، ولتبسيط الأمور، سنقوم بتناول ثلاثة أنماط من التغير - الاقتصادى، والتكنولوجى، والاجتماعى والثقافى - ثم سنقابل بينها وبين الأنماط التقليدية والناشئة.

النمط التقليدى	النمط الحديث الناشئ
الجانب الاقتصادى	
قواعد العمر الصناعى.	قواعد العمر المعلوماتى.
اقتصاد مستقر.	اقتصاد مزعزع.
أسواق مستقرة/ شركات مستقرة.	أسواق وشركات متغيرة.
إنتاج تجميعى.	توصيل شخصى للخدمات.
منافسات محلية.	منافسات تقليدية.
القوة العضلية.	القوة الذهنية.
الجانب التكنولوجى	
تكنولوجيا ميكانيكية.	تكنولوجيا إلكترونية.
ابتكار تكنولوجيا من السهل التنبؤ به (تقريباً خلال عشر سنوات).	ابتكارتكنولوجيا سريع وليس من السهل التنبؤ به (تقريباً خلال ١٨ شهراً).

الجانب الاجتماعى/ الثقافى

قبول سلطة الهيئات السياسية والدينية.	توقع ارتفاع تأثير العمال والموظفين
عمالة ثابتة من الرجال.	نساء وأقليات وأطفال.
ارتفاع فى معدلات المواليد.	انخفاض فى معدلات المواليد.
قيم دافعة/ مادية خارجية.	قيم دافعة/ مستوى المعيشة الداخلية.
تتحرك الشركات من منطلق القيم الاجتماعية/ الاقتصادية السائدة.	تأكيد القيم الاجتماعية/ السائدة الاقتصادية.

ويتطلب مدى ومقياس تلك الاتجاهات الناشئة من قادة المؤسسات اتخاذ أسلوب تحويلى محدد.

تأثيرات ضمنية خاصة بالمدراء والتنفيذيين

تتضمن تلك التغييرات وجود حاجة إلى إجراء تحول كبير فى الفكر والممارسة الإدارية. هناك الكثير من الشركات ومدرائها الذين لا يتحولون مع الاتجاهات؛ فمثلاً فى الوقت الذى تترسخ فيه قيم مجتمعنا على الديمقراطية، نجد أن معظم الشركات لدينا تطبق الأساليب الأوتوقراطية، ورغم أن الرأسمالية هى إحدى قيم مجتمعنا، فإن معظم المؤسسات تطبق أساليب إقطاعية، ورغم أن مجتمعنا قد تحول إلى نظام التعددية الفكرية، نجد أن هناك مؤسسات تنشد أحادية الفكر. ربما تكون

حاجتنا الأساسية هى أن نعى ونتفهم حقيقة الإنسان. لقد حولت نظرية الدافع كيانها من المعدة (التى هى نظام بدنى واقتصادى) إلى القلب (حيث العلاقات الانسانية الحسنة والمعاملات الطيبة) ومنه إلى العقل (حيث تحديد الموهبة وتنميتها واستغلالها وتقديرها) ثم إلى الروح (حيث الإحساس بسمو الهدف والمعنى).

ويُحدثُ مفهوم آخر موسع للطبيعة الإنسانية تحولاً آخر فى دور المدير ليصبح مَطوراً بدلاً من كونه بطلا، وليتحول من رئيس إلى مستشار، ومن مقدم للأوامر إلى مقدم للنصائح، ومن صانع قرار إلى مفسر للقيم ومثال يُقتدى به، وهكذا يبتعد المدير الجديد عن لهجة التحدى فى الحوار، فتتحول إلى لهجة التعاطف، ومن حائز للسلطة إلى مشارك فيها، ومن العلاقة التنافسية بهدف تحقيق المنفعة للذات والضرر للآخرين إلى العلاقة التعاونية بهدف تحقيق المنفعة للجميع.

قد ننظر إلى هذا "التحول فى التصور الذهنى" من منظور التسلسل، على أنه تحول ذو سيطرة خارجية من ناحية، والتزام أو سيطرة داخلية من ناحية أخرى، فهو تحول من علاقات إنسانية سطحية، إلى استغلال تام للموارد البشرية.

يتعلم القائد الجديد كيف يقرأ كل موقف ثم يتصرف بناءً على رؤيته له، ويعتبر النموذج الذى يقدمه كين بلانشارد فى الجزء الثانى من "*Situational Leadership*" أحد النماذج الرائعة لأسلوب القيادة الجديد، وكما يصفه بلانشارد، فإن هذا النموذج يشير إلى أن القائد لابد وأن يكيف أسلوبه ليناسب قدرات ومدى التزام موظفيه، ومن ثم، فإن هذا القائد لابد وأن يكون متمتعاً بمهارات تشخيصية وكذا خبرة هائلة فى

الأساليب الإدارية، مع شجاعة ومرونة فى استخدام الأسلوب المناسب منها.

التغير الشخصى يسبق التغير التنظيمى

من المعروف بداهةً أن التغير الشخصى لابد وأن يسبق، أو حتى على الأقل أن يصاحب، التغير الإدارى والتنظيمى؛ وإن لم يحدث هذا فإن الازدواجية وثنائية الفكر تلك لن تؤدى إلا إلى التشاؤم وعدم الاستقرار، فالقاعدة فى هذه الحياة هى إما أن تحيا أو تموت؛ إما أن تنمو وتتوسع أو تظل ساكناً فى محلك.

إن محاولة إحداث تغيير فى الأسلوب الإدارى أو التنظيمى، دون أن يسبقه أولاً تغير فى أنماط العادات الخاصة بالأفراد، لهو أشبه بمحاولة تحسين مستوى لاعب تنس بدون تنمية عضلاته أولاً، تلك التى تمثل الوسيلة لتمكينه من توجيه ضربات الإرسال الساحقة. هناك أشياء لابد وأن تسبق أخرى؛ فنحن لا نجرى قبل أن نتعلم المشي، كما أننا لا نمشي قبل أن نتعلم الحبو أولاً، كذلك فنحن لا يمكن أن نغير أساليبنا الإدارية ما لم نغير عاداتنا الشخصية أولاً.

ويرى العالم النفسانى ويليام چيمس أننا كى نقدم على إحداث تغيير فى عاداتنا الشخصية فعلينا أولاً أن نغرس بداخلنا التزاماً بأن ندفع ثمن تغير عاداتنا مهما كان، طالما أنه لابد وأن ندفعه من أجل تحقيق هذا التغيير، ثانياً: علينا أن نقتنص أول فرصة لاستغلال المهارة الجديدة؛ ثالثاً: علينا ألا نُقدم على أى استثناء، حتى تترسخ العادة الجديدة فى

طبيعتنا تماماً.

ولاشك أن التغيير، سواء كان شخصياً أو تنظيمياً، يحمل بين طياته بعض المخاطرة، وبسبب تلك المخاطرة التى تكتنف التغيير، وبسبب الخوف من الفشل، يقاوم الكثيرون التغيير، أما أولئك الذين يتأقلمون مع التغيير وظروفه ومناخه، فإنهم يحوزون عادةً قيماً ثابتةً لا سبيل إلى تغييرها، يتطابق معها سلوكهم الأساسي الذى يرتكز عليه إحساسهم بالأمان، والذى من خلاله يتعاملون بفاعلية مع الظروف المتغيرة.

عادة ما تتمتع الشركات، التى تواكب أحدث ما تصل إليه التكنولوجيا الحديثة، بالسبق والريادة فى مواجهة منافسيها، ولا عجب فى أن تلك الشركات عادة ما تكون شركات شابة، تبحث عن مكان لها بين الشركات التى تبتكر أحدث خطوط التكنولوجيا الحديثة.

بينما تميل الشركات ذات المكانة المترسخة، والتى صار لها باع طويل؛ مثل: شركة چنرال موتورز، وشركة يو. إس. ستيل، إلى الجمود بعض الشيء وعدم التحول بنفس الطريقة التى تنتهجها الشركات الشابة الأخرى، متجاهلةً مقولة چون نايسبت "علينا أن نعيد صياغة ما هو مطلوب منا، وما نحن مؤهلون لعمله" وحقيقةً أن كل شركة فى حاجة ماسة إلى أن تطور من نفسها وتتحول إلى أساليب جديدة مبتكرة، وقد تظل تلك الشركات ملتزمة بنفس مناهجها وأساليبها التقليدية القديمة، حتى تجد نفسها تسير على حافة الهاوية.

القيادة التعاملية

تختلف القيادة التحويلية عن القيادة التعاملية فى بعض النواحى ؛ حيث يقصد بالأخيرة فى المقام الأول أن نغير حقائق العالم الخاص بنا بما يتمشى مع قيمها ومثلها العليا ، كما تعنى القيادةالتعاملية بإيجاد تفاعل بنَّاء بينها وبين الحقائق المتغيرة ، وفى الوقت الذى تعنى فيه القيادة التحويلية بتحقيق الريادة والارتكاز على مبادئ، تعنى القيادة التعاملية بتحقيق نتائج وقتية وترتكز على الحدث ، وربما تختلف القيادة التحويلية عن التعاملية فى نواحٍ أخرى ، كما هو موضح فيما يلى :

القيادة التحويلية

* تبنى على حاجة الإنسان إلى معنى .
* تعنى أولاً بالأهداف والقيم والأخلاقيات .
* تتخطى الاهتمامات والشؤون اليومية .
* توجه نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى ، بدون تقديم أى تنازلات أو الإقدام على ما يتنافى مع القيم والمبادئ الإنسانية .
* تفصل بين الأسباب والأعراض ، كما تعمل على الوقاية .
* تولى تحقيق الربح أهمية على اعتبار أنه الأساس الذى يبنى عليه النمو .
* تتحلى بروح المبادرة والتأنى ، كما تعتبر عاملاً حافزاً .
* تولى عناية كبيرة برسالة المؤسسة واستراتيجياتها من أجل تحقيقها .

* تستقل الموارد البشرية أفضل استغلال .
* تعمل على اكتشاف وتنمية المواهب الناشئة .
* تقدر المساهمات الهامة وتكافئ عليها .
* تضع تصورات للوظائف والمهام داخل المنظمة ، ثم تدخل عليها التعديلات اللازمة بما يجعلها قادرة على تحقيق المطلوب منها ؛ حتى تصبح قادرة على مواجهة الصعوبات التى قد تصادفها .
* تفجر الطاقات الإنسانية .
* تتخذ من الحب نموذجاً تحتذى به .
* تقود إلى اتجاهات جديدة .
* تربط بين الأبنية والأنظمة الداخلية ، بما يدعم تمسكها بالقيم والأهداف .

القيادة التعاملية

* تبنى على حاجة الإنسان إلى إتمام ما يضطلع به من مهام واكتساب رزقه .
* تعنى أولاً بالسلطة والمنصب وتحقيق المصالح الشخصية والاستفادة من المزايا التى يقدمها المنصب .
* تنغمس تماماً فى الشؤون والاهتمامات اليومية .
* تعنى بتحقيق أهداف قصيرة المدى .

* تخلط الأسباب بالأعراض، وتهتم بالمعالجة أكثر من اهتمامها بالوقاية.

* تركز على القضايا التى من شأنها أن تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

* تعتمد على العلاقات الإنسانية فى تسهيل المعاملات الإنسانية.

* تتابع واجبات دورها وتؤديها من خلال الاجتهاد فى إنجاز العمل بصور فعالة، بواسطة الأنظمة والآليات الحالية.

* تدعم الأبنية والأنظمة التى من شأنها أن تضمن تحقيق أرباح، وتزيد من كفاءة إنجاز العمل، وتضمن تحقيق عوائد على المدى القصير.

من الواضح أن كلا النوعين، من أنواع القيادة لا غنى عنهما، غير أن الأولوية لابد وأن تكون للقيادة التحويلية، والتى منها نستطيع أن نتوصل إلى القيادة التعاملية، وذلك لأن القيادة التحويلية تضع الإطار المرجعى والحدود الاستراتيجية التى تعمل فيها القيادةالتعاملية، وبدون الصورة الواضحة لنوعية التحول المطلوب، قد يلجأ المدراء والتنفيذيون إلى إدارة مؤسساتهم حسب جداول عمل اجتماعية وسياسية، بما يحقق لهم المنفعة على المدى القصير.

إن الهدف من القيادة التحويلية هو "تحويل" الأفراد والمؤسسات بالمعنى الحرفى للكلمة؛ أى تغييرهم تماماً، قلباً وقالباً؛ بتوسعة مداركهم وبصيرتهم وفهمهم، وتجلية أهدافهم أمام أعينهم؛ وجعل سلوكهم يتطابق مع ما يؤمنون به من قيم ومبادئ، وبتحقيق تغيير دائم، تنبع ديمومته من ذات التغيير نفسه، بحيث يكون تغييراً ذا بنية قادرة على النمو

والتطور والرقى.

وإننى لعلى يقين شخصى من أن أى إنسان قادر على أن يكون مؤثراً فى إحداث التغيير "والتحويل" المطلوبين فى أى موقف يجد نفسه فيه، أو أية مؤسسة يكون فيها. إن ما يحتاجه الأمر كى تصبح قائداً تحويليّاً هو القدرة على الرؤية بوضوح، والتحلى بروح المبادرة والصبر والاحترام والمثابرة والشجاعة والإيمان.

الفصل التاسع والعشرون

الدستور المشترك

يمكن لدستور مشترك مكتوب أن يكون وثيقة مجانية توزع على المؤسسات وأفرادها، وكما قال توماس چيفرسون عن دستور الولايات المتحدة: "إن أمننا الخاص ليكمن فى وجود دستور مكتوب خاص بنا".

إن بيان الرسالة، سواءً كان من منظور شخصى أو عام، يمنح الأفراد قدرة على السيطرة على مجريات أمورهم والتحكم فى حياتهم، وبالتالى يمنحهم المزيد من الأمن والاستقرار الشخصى.

وعندما يكتب كل فرد فى المؤسسة مسودة خاصة ببيان الرسالة من وجهة نظره، فإن هذا يحقق الوصول إلى بنية راقية وراسخة وموطدة الدعائم لدستور المؤسسة، فهو مشروع كبير يستحق مشاركة واسعة من جميع الأطراف، ومن واقع تجاربى الشخصى، أستطيع أن أؤكد على أنه ما من شركة التزمت بإشراك جميع موظفيها فى وضع بيان رسالة الشركة إلا وتوصلت إلى دستور محكم ومتكامل. إن المبدأ الذى لاغنى عنه لمجتمعنا هو أن تحكم بما يجارى رغبة وإجماع المحكومين (أو الموظفين)

فلديهم الإحساس بما هو صواب، ولو تم إشراكهم، فسيتم التوصل إلى وثيقة رائعة.

مثلاً، ففى شركة بيلسبيرى "Pillsbury Company" - وهى متعددة الاهتمامات، وتنمو بخطى واسعة حتى إنها تمكنت من النمو إلى ثلاثة أضعاف خلال العشر سنوات الماضية - استيقظ المدراء التنفيذيون صبيحة أحد الأيام على شعور بالقلق من أن "اهتمامنا بتحقيق أهداف الشركة المادية قد جاء على حساب مساعدتنا لموظفينا كى يتأقلموا مع النمو المهول للشركة؛ لذا فقد قررنا وضع بيان، يكون عبارة عن إعلان عام عن ما تمثله بيلسبرى وما ينبغى أن ترمز إليه، مع ضرورة تميز هذا الإعلان بالبساطة والقصر، وأن يمنح الموظفين الفرصة فى أن تكون لهم أحلامهم ومغامراتهم وأن تكون لهم أفكارهم وابداعاتهم وابتكاراتهم وأن يحدثوا تغييراً فى ثقافة شركتنا من أساليب محافظة وبطيئة وبيروقراطية إلى أخرى ابتكارية تهتم بالموظفين وتدعم المبادرات الفردية".

وهكذا، وفى غضون عام عهدت شركة بيلسبرى لمدرائها، والذين يبلغ عددهم حوالى مائتى مدير، بالاشتراك فى وضع دستور للشركة من صفحة واحدة يتضمن بياناً برسالة الشركة والقيم التى تمثلها.

وما الفارق الذى أحدثته؟ تقول ڤيرچينيا وارد، نائب رئيس الموارد البشرية "نحن الآن نشعر بأن الشركة كلها ملك لنا؛ لأن رسالة الشركة هى رسالتنا وقيمها هى قيمنا، وبفضل المبادئ التى بثتها فينا رسالتنا وقيمنا، فقد أصبحنا نتمتع بفعالية أكبر فى تعاملنا مع الموظفين. لقد أصبح هناك شعور عام بالسعادة والتفاؤل فيما يتعلق بالمستقبل".

تلك هى القوة التى يحدثها وجود دستور مشترك، وإننا فى الولايات

المتحدة تملك دستوراً عظيماً، وكما يقول چون أدامز، إنما وضع هذا الدستور لأناس يتمتعون بأخلاق حميدة، وإن معظم بيانات الرسالة المشتركة كذلك تفترض فيمن تكتب لهم أن يتمتعوا بالقيم الأخلاقية الأساسية والنزاهة والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

ويكرس بيان الرسالة طاقات المرء للعمل، ويمنحه شعوراً بالانتماء وبوجوده وبوجود هدف يسعى إليه، كما يحميه من تشتيت الانتباه والانشغال بقضايا فرعية تحول دون التركيز على عمل المرء الأساسى، وتجعله يركز طاقاته وقدراته على ما هو معنى به فقط، بحيث لا تضيع وقتاً أو مالاً أو جهداً فيما لا طائل من ورائه ولا ينتمى بصلة لسبب وجودك فى الحياة.

عليك أن تستعين ببيان رسالتك لتوجيه حياتك ومنحها هدفاً واحداً يظل دائماً أمامك كى تسعى إلى تحقيقه، فعندما يكون توجيهك نابعاً منك أنت، من داخلك، سيتولد لديك شعور متزايد بالأمان الداخلى، فى حين أنك إذا بنيت أمنك على نقاط ضعف الآخرين، فإنك تترك نقاط ضعفهم تتحكم فيك، فعندما تبنى أمنك على نقاط ضعف منافسيك فإنك فى الواقع تمنحهم قوة وتأثيراً عليك، وعلى العكس إذا ما بنيت تصرفاتك على أساس بيان رسالتك وقيمك، فإنك لن تسمح للقوى الخارجية أن يكون لها تأثير على حياتك أو تتركها تسيّر حياتك كيفما تشاء، والحقيقة أن تركيزك هذا هو الذى يمنحك القدرة على تشكيل مجريات حياتك حسبما تشاء وبما تهدف إليه طموحاتك.

إن بيان الرسالة هو الإطار الذى يدور فيه التفكير، والذى من خلاله تتم السيطرة والتحكم. عليك أن تراجع الأمر بصورة دورية، ثم تسأل

" هل نبذل قصارى جهدنا كى نحيا، ونُصب أعيننا بيان الرسالة هذا؟ وهل نحن نتقى المشاكل والمعضلات التى تواجهنا؟ إن الإدارة من خلال طرح الحلول السريعة لا تؤدى إلا إلى إدارة بالأزمات، والأزمات تتوالى بعضها وراء البعض الآخر، كما لو كانت أمواجاً متلاطمة، ثم تتوالى المشكلات وتتكرر حتى تصبح الحياة مشكلة كبرى، وهكذا يتولد الشعور الدائم بالتعب والإرهاق والتشاؤم.

أذكر، على سبيل المثال، أننا قد عهد إلينا بمهمة تتطلب التزاما وخفضاً للتكاليف، وهكذا وضعت الشركة ضابطاً لحركة العمل، ومن ثمَّ أصبح جميع من فى الشركة ملتزمين بهذا الوعى بالتكاليف ولم يعد هناك التفات إلى المهام الجديدة، ثم صاغت الشركة دافعاً، وهو الحصول على مهام جديدة، وهكذا سارع الجميع بالبحث عن المهام جديدة دونما التفات إلى العلاقات الداخلية، ثم كان الدافع التالى، العلاقات الداخلية، على هذا المنوال كانت تسيِّر الشركة دافعاً بعد آخر، حتى شاع التشاؤم والسخرية بين الموظفين الذين لم يعودوا يثبتون على سياسة واحدة، بل استنفذت طاقاتهم فى المناقشات السياسية وتكوين التكتلات التى تناصر سياسة على أخرى.

نفس الأمر قد يحدث مع الأسرة، ولقد نجحت أسر كثيرة جداً، خلال انتهاج سبل للتوصل إلى الحلول السريعة التى تحقق لهم سعادة ورضاء لحظياً، وليس على أساس من المبادئ العقلانية والاعتماد على ما يمتلكونه من أرصدة - من حب وروابط عاطفية - فى قلوب الآخرين، وبمجرد أن تزداد وطأة الضغوط عليهم يميلون إلى الصراع والمبالغة فى ردود الأفعال، وقد يفقدون إيمانهم بكل قيمة جميلة حولهم، أو يكتفون

بتوجيه الانتقادات لما حولهم أو اللجوء إلى الصمت، وتكمن المشكلة هنا فى أن الأطفال يرون آباءهم ينتهجون تلك الأساليب التى تعتمد إما على الكر أو الفر، وهكذا تدور الدائرة من جيل إلى آخر، بينما إذا وضعت الأسرة دستوراً لها تسير وفقاً لمبادئه، تستطيع أن تصل إلى جذر المشكلة وأساسها.

إذا أردت أن تصل إلى مكانة معنية على المدى البعيد، عليك أن تحدد أهدافاً وقيماً جوهرية، وأن تعمل على ربط الأنظمة التى لديك بتلك القيم والأهداف، وعليك أن تعمل على أساس راسخ، مستقر. إن جوهر أى أسرة هو تلك القيم الثابتة، التى لا تتغيّر أبداً، والتى يصحبها أفرادها معهم دائماً فى كافة شؤونهم، وهو ما يمكن تمثيله فى بيان برسالة الأسرة. عليك أن تسأل نفسك "ما هى القيم التى نؤمن بها؟ ما هو الأساس الذى تقوم عليه أسرتنا؟ ما هى القيم التى نمثلها وتمثلها أسرتنا؟ ما هى رسالة حياتنا الرئيسية والتى نسعى إلى تحقيقها؟ ما هو هدف وجودنا؟ ".

فإذا ما حددت هدفك الأساسى ووطدت دعائم القيم والرؤى المشتركة، تستطيع أن تنجح وتتغلب على أى موقف قد تتعرض له، فعندما تتضح للمرء مهمته ورسالته، فإنها تحفزه وتلهب حماسته. فهى تدفعهم إلى تناول المشكلات وبحثها بصورة عقلانية وناضجة، حتى إذا كانت هناك رسالة لا ينبغى إنجازها أو رؤية يجب إعمالها أو حلم يراد تحقيقه، فسوف يسود هذا الحلم وتسود هذه الرؤية وتلك الرسالة حتى تتغلغل فى دعائم المؤسسة وتشكل أعمالها بما يخدم تحقيق الهدف المأمول.

إن المبادئ قوانين تتخطى حدود الزمان والمكان لتمنح الموظفين سلطة التصرف، فالموظفون الذين يفكرون بعقلية المبادئ يتمتعون بالقدرة على استنباط تطبيقات عديدة لتلك المبادئ، كما أنهم يتمتعون بصلاحيات تطلق لهم حرية التصرف لحل المشكلات تحت أى ظرف من الظروف، وعلى الجانب الآخر، يعانى الموظفون الذين يركنون إلى الأعراف السائدة فى مهنهم من القيود المفروضة على فعاليتهم فى ظروف معينة، وذلك عندما تُظهر الأساليب الشائعة والمتعارف عليها فعاليةً فى أداء المهام المطلوبة.

تمتلك المبادئ مدىً واسعاً من التطبيقات اللانهائية، والتى تتنوع بتنوع الظروف، وتميل تلك المبادئ إلى أن تكون أقرب إلى الحقائق الثابتة التى تتمتع بموثوقية وتصلح لأن تطبق فى أى مكان وزمان، وعندما نبدأ فى التعرف على أحد المبادئ الصحيحة، فإنه يبدو لنا مألوفاً تماماً، حتى إننا نكاد نتعرف عليه بفطرتنا السليمة، ولكن يكمن الخطر فى أننا قد نستبعد هذا المبدأ مبكراً بدلاً من أن ننظر إليه بعين الدقة لنتعرف إلى أى مدى يمثل هذا المبدأ قيمةً وفائدةً لنا فى الظروف الراهنة.

وهذا ما يبدو لنا جلياً عندما نتناول المبادئ المتضمنة فى وضع "الدساتير" العامة والخاصة، حيث إن هناك مبادئ هامة تطبق سواء فى حياة الفرد أو المؤسسة، فالعمليات تنبع من المبادئ وتمنحها حياةً واستمراراً.

إن بيان رسالة الحياة يساعد المرء على تحقيق النجاح لأنه يجيب على الاستفسارات الأساسية مثل "ماذا أريد أن أفعل؟" "وماذا أريد أن أكون؟" والحقيقة أن المرء إذا أصبح ما يريده وفعل ما يرغبه، فإنه بذلك

يكون قد حقق النجاح الذى يصبو إليه .

والأمر نفسه ينطبق على المؤسسات ، فما من مؤسسة ليس لديها هوية واضحة ؛ أو بيان رسالة حياتها ، يمكن أن تكون قادرة على تحقيق إلا أقل القليل مما كان يجب لها أن تحقق من نجاح ، فلا يكفى الاعتماد على الأهداف وحدها لتحقيق النجاح . كى نطلق العنان لقدرة مؤسسة على الإنتاج فلا ينبغى أن يكون التركيز قاصراً على ما نريد أن نفعله فقط ، بل ينبغى أن يتعدى إلى ما نريد أن نكونه ؛ لذا فإن الدستور الجماعى أو دستور الشركة يتعامل مع الأسئلة التى تحتاج إلى تفسيرات .

على سبيل المثال ، قامت شركتنا بأداء بعض الأعمال بالاشتراك مع شركة والت ديزنى ، وقد كان ، "والت" بالطبع هو العامل المحفز لمؤسسة ديزنى ككل فى البداية ، ومنذ وفاته ، نحو ما يربو على العشرين عاما ، ظلت شركة ديزنى تعمل على تحقيق حلمه الطموح ، وهو "مركز إيبوكت" وبعد الانتهاء من إنشاء المركز ، تناقص الإنتاج وتم تقليل فريق العمل الخاص بوضع التصميمات من ٢٢٠٠ موظف وفنان وفنى إلى حوالى ٥٠٠٪ فرد ، وهكذا كانت الحالة المعنوية فى أدنى مستوياتها .

ولتحقيق نمو جديد ، قامت مجموعة بإعداد بيان برسالة الشركة ، غير أن القليلين هم من قبلوا به ، لأنهم لم يشاركوا فى إعداده ، ثم بدأت الشركة فى عملية وضع رسالة حياة لها استغرقت شهوراً ، شارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة ، وهكذا أصبح للعاملين رسالة جديدة ، وأصبح شعار الروح الجديد لمؤسسة ديزنى "نحن لا ننشد محاكاة رؤسائنا ، لكننا ننشد ما ينشدونه" . لقد بات واضحاً أن الشركة كانت فى حاجة إلى بيان الرسالة هذا ، حتى تتقدم إلى الأمام .

إن رسالة الحياة تجعل للشركة معنى، والمعنى هو التحدي الذى يحتاجه العامل الحديث، فلا يكفى أن تعمل كي تأكل وأن تظل فى عملك فقط؛ لأنهم فى الشركة يحسنون معاملتك، كذلك، لا يكفى مجرد أن الفرصة متاحة لك كى تسهم بمهاراتك وأن تبرز قدراتك، فالناس فى حاجة إلى معرفة السبب. إن المعنى هو المكون الأساسى لنجاح أى مؤسسة فى العصر الحديث.

الشيء نفسه ينطبق كذلك على الأمم، وإن إعلان الاستقلال ودستور بلادنا يحددان ما نحن مقدمون عليه وما نحاول أن نحققه ولماذا، كما أن المبادئ الأساسية للدستورية وتفرُّد الشخصية والتطوعية لا تزال تمثل حجر الزاوية الذى يبنى عليه مجتمعنا، وهناك أشياء كثيرة نقدرها مذكورة فى إعلان الاستقلال والدستور.

كيف تكتب دستورك الخاص بك

هناك بضع خطوات محددة يتعين علينا، أفراداً ومؤسسات، أن نخطوها أثناء وضع الدستور: أولاً، توسعة المدارك؛ ثانياً، بيان القيم؛ ثالثاً، التأكد من مدى ملاءمة رسالة الحياة لك؛ رابعاً، التأكد من مدى تأقلمك أنت مع رسالة الحياة.

* توسعة المدارك: عندما ننغمس، على كلا المستويين الفردى والمؤسسى، فى ترتيباتنا اليومية فى حياتنا، غالباً ما يصبح من الضرورى أن نتراجع قليلاً كى نزيد من مداركنا ونوسعها ونذكر أنفسنا بالأمور التى تمثل أهمية لنا.

هناك من بين تلك "الخبرات الإدراكية" ما تم الإعداد له مسبقاً، وما لم يتم الإعداد له، وقد تضم الخبرات التى لم يتم الإعداد لها مسبقاً تجربة وفاة شخص نُكن له حباً أو الإصابة بمرض عضال أو التعرض لانتكاسة مادية أو الابتلاء بمحنة قاسية، وفى مثل هذه الأوقات، ينبغى علينا أن نتراجع قليلاً إلى الوراء ونعود إلى حالة ما قبل هذه التجربة، ثم نطرح على أنفسنا بضع أسئلة عسيرة: فى رأيك كيف تصبح إنساناً ينظر إليه الآخرون بعين الأهمية؟ ما الذى يدفعنا إلى القيام بما نفعل؟ وإذا لم يكن علينا القيام بما نفعل كى نحصل على المال، فما الذى يفت ن بنا أن نفعله؟ من خلال عملية التقييم الذاتى تلك نستطيع أن نوسع مداركنا ونبسط محيط رؤيتنا.

يستطيع الأفراد الذين يتحلون بروح المبادرة أن يزيدوا من مداركهم من خلال خبرات وتجارب يتم الإعداد لها مسبقاً، مثل استطلاع آراء الآخرين ممن يجمعهم العمل فى مكان واحد ويضمهم موقف واحد، وهكذا يبدأون فى التفكر والتأمل "ما الشىء الأكثر أهمية للمؤسسة، والذى يستوجب المبادرة بالقيام به؟ ماذا نريد أن نكون؟ وماذا نريد أن نفعل؟ إن اختلاف الرؤى وتنوعها يوسع المدارك، وبمجرد أن يبدأ الأفراد مهمة البحث عن الأفضل داخلهم والأفضل داخل مؤسستهم ينشأ التعاضد، والتعاضد هو عملية تقييم أوجه الاختلاف وإيجاد أفضل حل ممكن.

تعتبر "الإدارة بالتجوال" وهى أحد الأساليب الشائعة فى "هيولت باكارد" طريقة أخرى جيدة لتوسعة المدارك وبسط أوجه النظر داخل المؤسسة. غالباً ما يتردد الموظفون فى تقديم معلومات صريحة لأنهم لا

يشعرون بأنهم جزء من الكيان الذى يحكم المؤسسة؛ فهم يشكون فيما إذا كانت الإدارة فى حاجة حقيقية إلى قيمهم ورؤاهم وإذا كانت تنظر إلى تلك الرؤى والقيم بعين التقدير؛ أو أنهم يشعرون بخطر يتهددهم إذا أسهموا بتقديم أوجه نظرهم هذه؛ وللتغلب على حالة التردد تلك يمكن إعداد بضعة أسئلة وتكوين مجموعات مناقشة من الموظفين وبحث تلك الأسئلة فيما بينهم على أن يتم دفع ما تم التوصل إليه ليتم جمعه والنظر فيه والتصرف بناءً على ما يرد فيه، وعندما يرى الموظفون أن مساهماتهم أُخذت على محمل جدى، ستزداد لديهم الرغبة فى تقديم مساهمات أكبر.

إن عملية مثل تلك، تتضمن توسعة المدارك واستقصاء آراء الآخرين ومحاولة التوصل إلى الأفضل والأرقى والأسمى للمؤسسة، ينبغى أن تأخذ وقتها، دون عجلة، وقد تستمر داخل أي مؤسسة كبرى عدة أشهر.

* بيان القيم. بعد الانتهاء من توسعة المدارك وبعد التفكر والتأمل فى أوجه النظر الجديدة، يحتاج البعض داخل المؤسسة إلى الاضطلاع بمسؤولية كتابة مسودة لبيان رسالة الحياة للمؤسسة، مع أخذ ما تم جمعه ومناقشته على مستوى المؤسسة حتى ذلك الحين فى الاعتبار. هنا ينبغى إعادة المسودة إلى أعضاء المؤسسة مع تعليق عليها يقول "نحن لا نريد هذا الأمر أيضاً". تلك هى الكلمات الدقيقة التى تبين وتحدد ما هو بيان رسالة الحياة؛ فأى مسودة لبيان رسالة الحياة تكون غير محددة تحديداً تام وغير منقحة جيداً لن تعد ذات قيمة أو فائدة فى عملية صنع القرار. وأفضل ما ظهر من بيانات رسالة الحياة هى تلك التى ظهرت كمحصلة

للتعاون بين أفراد يعمهم الاحترام المتبادل، ويتبادلون أوجه النظر المتباينة، ويعملون معاً على إخراج رسالة حياة أرقى من أى مسودة يمكن لأي شخص أن يتوصل إليها بمجهود فردى.

* تأكد من مدى ملاءمة رسالة الحياة لك. تناول مسودة نهائية لرسالة الحياة أو الدستور وجربها، وذلك من خلال طرح أسئلة، "هل تتفق رسالة الحياة تلك مع ما أومن به من قيم؟ هل تمثل لى مصدر إلهام وقوة دفع؟ هل ينقاد لها قلب وروح الشركة؟ هل تمثل الأفضل داخل المؤسسة؟".

فكِّر فى هذا الدستور فى صورة دائرتين متداخلتين، إحداهما تمثل منظومة القيم التى تمثلها المؤسسة، والأخرى يمكن أن تمثل منظومة القيم التى يؤمن بها أفراد المؤسسة، وكلما زاد التداخل بين الدائرتين أصبحت المؤسسة أكثر فعالية؛ لذا ينبغى التأكد من مدى ملاءمة رسالة الحياة للقيم التى تمثلها المؤسسة وأفرادها.

* تأكد من مدى تأقلمك مع رسالة الحياة. بعد أن يمر بيان رسالة الحياة بالمراحل السابقة، ينبغى أن نمنح أفراد المؤسسة فرصة التعايش معه لفترة، وننظر مدى تأقلم المؤسسة وتكيفها معه، وبما أن تلك القيم المشتركة تمثل قلب وروح الشركة، فلابد وأن تأتى كافة السياسات والبرامج والاستراتيجيات التى تنتهجها المؤسسة - ناهيك عن بنيتها وأنظمتها - موافقة ومتناغمة مع تلك القيم.

وبمرور الوقت، تصبح عملية كتابة وتنقيح رسالة الحياة تلك هى السبيل الأمثل لتطوير المؤسسة، والتى تقوم بها كل فترة لتوسعة المدارك وتغيير التوجه والتركيز وتجديد العبارات البالية ومنحها معانى جديدة.

عندما يكون لديك دستور فأنت قادر على الاستمرارية . هذه إحدى الفوائد الكبيرة التى تعود على المؤسسة من الإدارة أو القيادة برسالة الحياة التى تم وضعها والتوصل إليها من خلال عملية ذات مشاركة ، حيث توفر الاستمرارية وتعين التنفيذيين على المحافظة على قدرة المؤسسة التنافسية على المدى البعيد ، طالما أن لديهم توجهاً محدداً وهدفاً معيناً ، وعندما تتوافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسة يتعاون جميع العاملين على تحقيق الأهداف المشتركة التى يعمق الشعور بها لدى الجميع ، وهكذا يكون إسهامهم معاً كفريق واحد أكبر من مجموع إسهاماتهم كأفراد ، ولن يعود هذا بزيادة طفيفة فى معدلات الإنتاج ، بل سيزداد الإنتاج بمعدلات هائلة غير مسبوقة .

عملية مستمرة

قد تتعرض قيمك ومداركك لعملية تغير وتحول نتيجة لتغيرك ونموك ، غيرأنه من المهم أن تحافظ على رسالة حياتك وتبقيها مواكبة ومتطابقة مع قيمك ، وفيما يلى بعض الأسئلة التى من شأنها أن تعينك على الحفاظ على مطابقة رسالة حياتك لقيمك .

* هل تعتمد رسالة الحياة الخاصة بى على مبادئ قويمة أومن بها حالياً حقاً؟

* هل أشعر أنها تمثل الأفضل داخلى؟

* هل أجد فيها التوجه والهدف والتحدى وقوة الدفع كلما راجعتها؟

* هل لدى وعى بالاستراتيجيات والمهارات التى من شأنها أن تعيننى

على تحقيق ما قمت بكتابته؟

* ما الذى ينبغى على القيام به الآن كى أصل إلى حيث أريد فى المستقبل؟

وتذكر دائماً أن المرء لا يستطيع بأى حال أن يحيا حياة هانئة دون أن يحدد لنفسه هدفاً سامياً فيها، وأن دستورك هو الأداة التى تساعدك على أن تظهر فى أحسن صورك وتؤدى مهامك على أفضل ما يكون كل يوم.

الفصل الثلاثون

رسالة حياة عامة تصلح لكل زمان ومكان

قد ترغب فى توحيد رسالتى حياتك العملية والشخصية وتختصرهما إلى رسالة حياة واحدة تتشكل من كلمات معدودة لا تتجاوز أصابع اليد وتصلح لكل زمان ومكان ، ونحن عندما نعبر بقولنا رسالة حياة تصلح لكل زمان ومكان ، فإنما نقصد بذلك القيادة الفائقة (ونعنى هنا القيادة الفائقة وليست القيادة المحدودة أو القيادة واسعة الحدود) .

فالقيادة الفائقة ، هى قيادة تتعامل مع رؤية محددة ، مع أسلوب رعاية - مع ما عهد إلى الشخص القيام به كقائد أو مدير .

والقيادة واسعة الحدود ، هى قيادة تتعامل مع أهداف الاستراتيجية وكيفية إعداد بنية وأنظمة وإنشاء آليات قادرة على تحقيق تلك الأهداف .

أما القيادة المحدودة ، فهى القيادة التى تتعامل مع العلاقات ، ومع تكوين أرصدة من المشاعر لدى الموظفين تجاه القائد بما يخوله سلطة شرعية فى تعامله معهم ، ومن ثم يقرر الموظفون اتباع القائد وربط أنفسهم برؤيته أو رسالة حياته .

ويكرس كبار التنفيذيين من ذوى الفعالية معظم أوقاتهم وطاقاتهم. لقضايا تتعلق بمستويات القيادة الفائقة والواسعة الحدود، حيث يصبون معظم تركيزهم على الحفاظ على علاقاتهم بمن يعملون معهم، بل وتعزيزها.

إنما تهدف رسالة الحياة التى تصلح لكل زمان ومكان إلى مساعدة قادة المؤسسات؛ لأنها تأتى تعبيراً عن رؤيتهم وإحساسهم بالمسؤولية والرعاية تجاه موظفيهم؛ فهى باختصار تحاول توجيه مجموعة القيم التى تمثلها المؤسسة؛ وبمعنى آخر تحاول أن تخلق سياقا يمنح كل ما فى المؤسسة معنى ووجهةً محددةً ويجعله مترابطاً حوله.

وكى تؤدى رسالة الحياة وظيفتها، ينبغى أن تأتى قصيرة مختصرة بما يجعلها مختزنة فى ذاكرة الموظفين وعالقة دائماً فى أذهانهم، على أن رسالة الحياة ينبغى أن تكون فى الوقت ذاته شاملة واقية. قد تبدو تلك المفاهيم متضاربة بعض الشىء؛ فكيف يمكن لشىء أن يأتى قصيراً مختصراً وشاملاً فى الوقت ذاته؟ ذلك بأن يكون بسيطاً وعاماً وجامعاً، فنحن نرى في عالم الكمبيوتر، على سبيل المثال، أنه كلما تقدمت تكنولوجيا صناعة الكمبيوتر كان المنتج أكثر بساطة وأدق حجماً. نفس الشىء ممكن أن يحدث مع رسالة الحياة، فإذا كانت رسالة الحياة هى البرمجية التى تعمل عليها، فمن خلالها ستبدأ فى رؤية والتعامل مع ما حولك.

ولا يعنى هذا أن رسالة الحياة ستحل محل أهدافك المؤسسية، بل إنها ستوجه تلك الأهداف وتوفر السياق المناسب، الذى تتحقق فيه، والترابط اللازم بين جميع من له صلة بالمؤسسة.

ينبغي لرسالة الحياة تلك التى تصلح لكل زمان ومكان أن تتعامل مع كافة نواحى مسؤولية الشخص سواءً على المدى القريب أو البعيد، ويمكن استخدامها كمؤشر عام لجميع المؤسسات، يستطيع قادة المؤسسات الرجوع إليه كلما وضعوا رسالة حياة جديدة خاصة بهم وتكون صيغتها كما يلى :

أن تزداد الرفاهة الاقتصادية ويتحسن مستوى معيشة كل من له صلة بالمؤسسة ويشارك فى نجاحها

ثلاثة اجزاء

سأقوم الآن بالتعليق على ثلاث عبارات رئيسية جاءت فى البيان السابق.

١ - الرفاهة الاقتصادية : لماذا أتينا بالبعد الاقتصادى وجعلناه فى صدر البيان؟ لأن المؤسسات إنما تنشأ لخدمة أهداف اقتصادية فى المقام الأول، كما أن الالتحاق بوظائف هو الوسيلة التى يتكسب منها الناس عيشهم، لكنها لا تأخذ مكان الأسرة أو دور العبادة أو المؤسسات الخيرية ؛ فإنما كان العمل وسيلة لإنتاج أشياء نستخدمها ونستهلكها، وكسب أموال ننفقها فى الضرائب ورسوم التعليم والخدمات الأخرى.

إننا أحياناً نغفل عن تلك الحقيقة البسيطة، وذلك هو ما أشار إليه أستاذى السابق بكلية التجارة بهارفارد البروفيسور أبراهام زالزنيك فى مقال له بعنوان "العمل الحقيقى" (والذى نشر فى مجلة "هارڤارد بيزنيس ريڤيو" فى عدد يناير وفبراير من عام ١٩٨٩). نفس الشيء قاله

توم بيترز وبوب ووترمان فى كتابهما "فى البحث عن التفوق" : إنما وجدت الشركات لتصنع منتجات وتبيعها، وتيد ليڤيت، مؤلف "إدارة التسويق" الذى قال "إنما وجدت الشركات لتحصل على زبائن وتحافظ عليهم" وهكذا، نرى فى كل ما سبق أفكاراً بسيطة .

٢- مستوى المعيشة : يتصور البعض أنه لا يمكن للمؤسسة معالجة القضايا المتعلقة بمستوى معيشة موظفيها مالم تكن تتمتع بقدر نسبى من الثراء، ولقد كان هذا هو الحال منذ سنوات طويلة مضت، حيث لم يتطرق أحد إلى ما يعادل نسبة حوالى ٩٠٪ من القضايا المتعلقة بمستوى المعيشة، اللهم إلا القضايا الحيوية منها، وحتى فى الولايات المتحدة، ٥٠٪ فقط اليوم هم الذين لديهم من الوقت ما يكفى للنظر فى القضايا المتعلقة بمستوى المعيشة، وربما يكون هذا هو أحد أسباب الحركات الاجتماعية الكثيرة التي نشهدها والتى تدعو لإصدار تشريعات تتعلق بحق العاملين فى الترفيه والتعليم المستمر والتأهيل والتمتع بالصحة والعافية والراحة والسياحة والسفر، ومع ذلك، فقد تطورت إلى حد كبير صناعات الخدمات فى أمريكا، خاصة فى السنوات الأربع والأربعين الماضية، أى تقريباً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية .

ينبغى أن يهتم المدراء التنفيذيون فى المؤسسات برفع مستوى معيشة موظفيهم بوجه عام، لكن مسؤوليتهم الأولى تكمن فى رفع مستوى بيئة العمل، خاصة وأن هناك مؤسسات أخرى تعنى بالحياة الخاصة مثل المدرسة والأسرة والمؤسسات الدينية .

ومن وجهة نظرى، هناك خمسة أبعاد لمستوى المعيشة وهى :

* الحب والقبول . يحتاج المرء إلى الإحساس بالانتماء والقبول لدى

الآخرين، وأن يشاركهم شؤونهم العامة، وأن يرتبط معهم فى علاقة تهدف إلى تحقيق المنفعة لجميع الأطراف، وأن يتبادلوا فيما بينهم الحب والمودة.

* التحدى والنمو. يحتاج المرء كذلك إلى خوض تجارب شاقة وتحديات صعبة ومعارضات تؤهله كى ينمو ويتطور وتعظم درجة استفادته من عمله، ويصبح على علم ودراية، وتزداد قدرته على الإبداع والابتكار. إن معظم القوى العاملة فى مؤسساتنا تتمتع بقدرات وملكات فنية وفكرية وسعة حيلة وروح مبادرة أعظم وأكبر كثيراً مما تتطلبه وتسمح به الوظائف التى يشغلونها. فيالها من مضيعة للمواهب والقدرات! وياله من مستوى معيشة متدنٍّ هذا الذى يعيشون فيه! ينبغى أن يتعرف القادة على مواطن الموهبة والإبداع لدى موظفيهم وينموها ويستغلوها؛ وإلا سينصرف عنهم موظفوهم إلى مكان آخر، سواء بأبدانهم أو بعقولهم، يبحثون فيه عن ما يرضى رغبتهم وإحساسهم بالنمو والرقى.

* الهدف والمعنى. إن المرء فى حاجة إيضاً إلى أن يكون له هدف ومعنى، كى يكون قادراً على تقديم إسهاماته فيما يراه ذا معنى، ومغزى فقد يحقق المرء من عمله المال الكثير وقد يقابل فى حياته العملية من التجارب والخبرات ما يحقق له النمو والرقى ويوفر له علاقات جيدة مع الآخرين، فإذا كان العمل لا يرضى ذاته أو كان العائد لا يسهم إسهاما بناء في حياته الاجتماعية، ستكون النتيجة ضعف الدافع على مواصلة العمل.

قد يكون البعد الاجتماعى عاملاً غير ذاتى، لكن المرء لا يعمل من أجل المال وحده، فأنت تعمل كذلك من أجل إرضاء ذاتك - بمعنى

إرضاء ذاتك بقيامك بعمل تحبه، وارتباطك مع آخرين فى علاقات عمل، وإحساسك بالمساهمة فى عمل نافع، كل هذه أمور تبعث فى النفس إحساساً بالرضا.

* العدالة وإتاحة الفرصة. تؤكد المبادئ الأساسية فى مجال الدافع الإنسانى على أهمية وجود عدالة فى توزيع العوائد المادية وإتاحة الفرصة للمرء لإبراز قدراته وهو ما يمثل عائداً نفسياً يضاف إلى العائد المادى. ويتحدث البروفيسور فريديريك هيرزبيرج، الأستاذ بجامعة يوتاه والذى يعد خبيراً فى مجال الدوافع الإنسانية، عن "الأمور غير المرضية" فى مجال العمل و"الأمور المرضية" والتى يقصد بها الدوافع، حيث يرى أن الإحساس بعدم المساواة فيما يتعلق بالعائد المادى هو أحد تلك الأمور غير المرضية، وعندما يفتقد الموظفون الشعور بالرضا أو عندما يكون العائد من العمل غير كاف لتغطية احتياجاتهم التى يتطلبها العيش فى مستوى عال، فإنهم يضطرون إلى الدخول فى حرب مع المؤسسة بطريقة أو بأخرى حتى يحققوا لحياتهم التماسك والمعنى الذى يبحثون عنه، ولذلك تعتبر الرفاهة الاقتصادية ومستوى المعيشة أمرين مترابطين ترابطا وثيقاً.

* توازن الحياة. إذا توفرت للموظفين العدالة والمساواة فيما يتعلق بالعائد الاقتصادى، دون أن يواجهوا التحدى أو لم يجدوا المعنى الذى يبحثون عنه في مؤسستهم، فماذا هم فاعلون؟ سيواصلون رحلة البحث عن المزيد من المال، وتحقيق ربح وفائدة أكثر، والحصول على إجازات أطول - لأنه من خلال المال والوقت يستطيعون إشباع رغباتهم والوصول إلى الرضا الذاتى بعيداً عن العمل؛ لذا فالتحدى الذى يواجه أى إدارة

هو أن تدرك أن تلك الإحتياجات ليست مجرد أمور يريدها الموظفون بل هى قدرات ، وأن عدم تحقيق تلك الاحتياجات ، سيؤدى بتلك القدرات المتجاهلة إلي العمل فى عكس اتجاه المؤسسة .

فعلى سبيل المثال إذا كانت رسالة حياة إحدى المؤسسات هى التركيز على الجانب الاقتصادى دون الجوانب الاجتماعية والنفسية والروحية الأخرى ، فقد تشجع رسالة الحياة تلك الموظفين على التسلل من المؤسسة أو استغلال مواهبهم وطاقاتهم في محاولة الحصول على المزيد من المال وتحقيق قدر أكبر من الربح لأنفسهم وبالتالى يتوفر لهم الوقت والمال الكافيان واللذان يضمنان لهم تحقيق قدر أكبر من الرضاء والمتعة بعيداً عن العمل .

٣- كل من له صلة بالمؤسسة : تتعامل برسالة الحياة تلك مع كل من له صلة بالمؤسسة لكن من هم الذين لهم صلة بالمؤسسة؟ أفضل طريقة للإجابة على هذا السؤال هى أن نسأل : " من الذى سيعانى إذا خسرت المؤسسة؟ "

تتوقف الإجابة على هذا السؤال على طبيعة الموقف نفسه ، فإذا كان الملاك قد ألقوا بكل مدخراتهم فى الشركة وأصبح الخطر محدقاً بهم تماماً فقد يلحق بهم الأذى خاصة إذا انهارت الشركة تماما ، بينما يستطيع بقية الموظفين الرحيل عن الشركة والحصول على وظائف جديدة ، وقد يقف الملاك على أقدامهم مرة أخرى ويستعيدون أعمالهم من جديد ، وربما يضطرون إلى دفع ديون فادحة تستمر معهم لسنوات طويلة ، وقد يكون الملاك أثرياء ولديهم أصول فى شركات أخرى كثيرة ، وبالتالى لن يضيرهم إذا خسرت إحدى استثماراتهم أو شركاتهم ، وفى الوقت نفسه

قد يعانى طاقم عمل الشركة الخاسرة أشد المعاناة، خاصة إذا كانوا متخصصين فى مجال معين ويعملون فى مدينة قائمة على صناعة واحدة لم يتلقوا فيها سوى مهارات وتدريب خاطئ، كذلك قد تعانى الشركات الموردة أشد المعاناة، وقد يمتد تأثير الخسارة ليلحق الضرر بآخرين كثيرين خارج المؤسسة فى المجتمع المحيط بها.

يحتاج الأمر إلى التحلى بقدر كبير من الحكمة والحصافة والإحساس بالمسؤولية والرعاية تجاه كل من له صلة بالمؤسسة - كل من يتحمل مسؤولية نجاح ورفاهية الشركة - بما فى ذلك العملاء والموردون والموزعون والتجار والمجتمع الذى توجد فيه المؤسسه، وإلا أصبح قادة العمل استغلاليين، يبثون فيمن حولهم مناخاً ينذر بالتشاؤم ويفقدهم الثقة بكل ما حولهم، ويحملون وسائل الإعلام على الانصياع لهم والترويج لمنتجاتهم، ويكيدون للشركات الأخرى التى تعمل فى نفس مجالهم بهدف إلحاق الضرر بها، بل وقد يتحايلون على القانون بما يؤمن لهم دواعى الحيطة ضد أى ممارسات غير مشروعة تنتهجها ضدها الشركات الكبرى.

ينبغى أن يتمتع قادة المؤسسة بقدر عال من الإحساس بالمسؤولية تجاه بعض المشاكل الاجتماعية وأن يشاركوا فيها وأن يشجعوا أعضاء مؤسساتهم على الاهتمام بتلك المشاكل والإسهام فى حلها إسهاماً إيجابيّاً، كما حدث أن طلب منى، على سبيل المثال، چون بيبر رئيس شركة بروكتروجامبل، ذات مرة أن أتحدث إلى مجلس إدارة مدرسة سينسناتى حول بعض القضايا التى كانت تقلقه، فى حين أن هناك مؤسسات أخرى كثيرة تطلب من موظفيها أن يشتغلوا بالعمل التطوعى

والاشتراك فى البرامج التعليمية والاجتماعية؛ لأنهم يدركون أن هذا الاشتغال سيكون له تأثير مباشر على أعضاء المؤسسة إضافة إلى تأثيرها وعلى المناخ العام للعمل ولكن بصورة غير مباشرة.

إن المعنى المراد بمن له صلة بالمؤسسة معنى أكبر وأشمل من مجرد حملة الأسهم فى المؤسسة وحدهم، ومعظم رسالات الحياة توضع بما يتوافق مع حملة الأسهم، بل وتقسم على فترات قصيرة، تكاد تكون فصلية، بما يخدم مصلحتهم، وأحد أسباب ذلك يكمن فى أن معظم المؤسسات غالباً ما تكون مملوكة لبضعة مساهمين يعتمدون فى دخولهم على ما تقدمه لهم أسهمهم من عوائد، فإذا ما فقدوا تلك الأسهم أو عوائدها فقد يسبب لهم ذلك ارتباكاً شديداً. إن مثل العاملين فى مؤسسة ومثل حملة الأسهم فيها كمثل الأوزة التى تبيض لمالكها ذهبًا، فإذا نظر المالك تحت قدميه وقتل الأوزة كى يأخذ كل ما فيها من ذهب، أضاع من يديه كل شئ ولم يعد هناك ذهب - كذلك فإن الضرر الذى يقع على أى من أعضاء المؤسسة لن يسبب الأذى لحملة الأسهم فقط بل على كل من له صلة بالمؤسسة.

إنظر معى إلى قصة المقاول الذى أخذ كبار موظفيه إلى مكان طبيعى يشرف على واد جميل، وهناك أخبرهم "إننى أقدر لكم كل ما بذلتموه من جهد طوال السنوات الماضية، فإن كنتم تريدون أن تستمروا معى وتكرسوا جهدكم للعمل لدى، فإننى أود أن تدركوا أن كل هذا سيؤول إلىَّ يوماً ما". هذا تقريباً ما تنص عليه بعض رسالات الحياة؛ فقد أكدت إحدى المؤسسات الكبرى على أن رسالة حياتها هى أن "تزيد من ثروات المالكين".

لقد سألت الرئيس التنفيذى ، "هل ، لو وضعت تلك الرسالة على جدران شركتك ، تعتقد أنها ستعمق الإخلاص فى نفوس موظفيك والالتزام لدى عملائك؟ هل تعتقد أنها ستشعر موظفيك وعملائك بأنك تهتم بأمرهم وتعنى باحتياجاتهم؟"

هناك وعى عام داخل كل مؤسسة ، وقناعة خاصة لدى كل من يتعامل معها ، هما ما يحد أوجه العدل والمساواة ، فإذا كان لديك موظفون يبذلون جهداً يفوق ما يحصلون عليه من عائد ، فسيعود عليك بنتائج سلبية ، أو كان العائد يفوق ما يبذلونه ، كان هذا أيضاً صورة ظالمة أخرى فى محيط البيئة الاجتماعية - وهو ما سيكون له فى النهاية تأثير سلبى على أشياء أخرى .

لذلك ، تتطلب القيادة الفائقة إحساساً بالمسؤولية والرعاية ، عن المجموعة كلها ؛ عن كل من له علاقة بالمؤسسة ، وتوازناً دقيقاً بين المصالح المختلفة ، فالقيادة الفائقة لا تنتمى إلى الطريقة التعاملية . وتصف حركة الموارد البشرية الموظفين بالأصول ؛ بالموارد ، وهم كذلك مالم يكونوا أكثر من مجرد أصول وموارد - فهم يمثلون قيماً جوهريةً فى أنفسهم لهم ولغيرهم ، وليسوا مجرد أصولاً تمثل قيمةً لغيرها فقط دون أن يكون لها قيمة لنفسها ، لذا ينبغى أن يشعروا ويشعر الآخرون بقيمتهم تلك ، فإذا لم ترَ فى موظفيك تلك القيمة الجوهرية ، فأنت بالتالى تنتقل إلى الأسلوب النفعى ؛ فأنت "لطيف معهم" لأنهم يمثلون مقتنيات هامة لديك ، غير أنك تجور على طبيعتهم الروحية وعلى إحساسهم بقيمتهم فى أنفسهم . وفى النهاية ، تعتبر طريقة الموارد البشرية للقيادة طريقة تعاملية ، فهى ليست بالطريقة التحويلية أو التعاضدية .

تعتبر الطريقة المرتكزة على مبادئ طريقة تحويلية لأنها تمنح الموظفين قناعة بأن مصائرهم في الشركات التي يعملون بها ليست مرهونة بأشخاص تحكميين بل هي تعتمد على مبادئ أزلية قوية، خاصة إذا أرسيت قواعد تلك المبادئ في بيان رسالة حياة الشركة وتم نقلها إلى الأسلوب الإداري، والممارسات والإجراءات والسياسات الإدارية، واستراتيجية الشركة وهيكلها وأنظمتها، وهذا ما يمنح الموظفين الثقة في أن "هذا المكان يدار بالمبادئ" وأن سلوك الجميع بما فيهم أهل القمة نابع عن تلك المبادئ.

ما أريد أن أوضحه هنا هو أن رسالة الحياة تلك ، سواءً كانت مكتوبة أم غير ذلك، أسلوب فعال يمكننا الاعتماد عليه، وهي مثل القوانين الطبيعية: لا يجور أحد عليها ثم يأمن العقوبة.

فوائد خمس كبرى

إنني أرى خمس فضائل أساسية في رسالة الحياة العامة تلك وهي :

* توازن بيئي. تعينك رسالة الحياة العامة على التفكير بما يخدم مصالح كل من له علاقة بالمؤسسة، وكما تعرف فإن انتهاج المبادئ التحويلية سيعود على كل من له علاقة بالمؤسسة حيث يجعلهم يتمتعون بميزة التعاضد.

* المنظور بعيد المدى والمنظور قريب المدى. تبين رسالة الحياة أنك إذا أردت أن تنتهج أسلوباً قصير المدى، فلا بد وأن تتنازل عن بعض أهدافك كي تحقق البعض الآخر على المدى البعيد.

* التحدى العملى. تجسد الكلمات المعدودة التى تحويها رسالة الحياة العامة تحدياً كافياً للقادة على مدى سنوات عملهم.

* المحيط الإدارى. تستطيع أن تطور السياسات التى ستأخذ بها أو الإجراءات التى ستجريها كما تشاء، كما يمكنك أن تنتهج ما شئت من سياسات وترتب ما شئت من هياكل وأنظمة، ولكن فى حدود ما تقتضيه رسالة الحياة.

* الإحساس الشخصى بالرعاية والمسؤولية. تنشئ رسالة الحياة فى نفس القادة إحساساً بالرعاية والمسؤولية تجاه موظفيهم بما لا ينتقص من قدر الموظفين لدى أو يقلل من احترامهم لهم.

مرة أخرى أقول بأننى أرى فى رسالة الحياة العامة تلك رسالة حياة شاملة للقادة، وليس من الضرورى أن تكون رسالة حياة للمؤسسات، ولو أن بعض القادة قد يود أن يغرس تلك المبادئ فى رسالة حياة مؤسسته، كما قد يودون أن يطبقوا تلك المبادئ على رسالات حياتهم الشخصية والأسرية جنباً إلي جنب مع رسالة حياتهم العملية، ولا تتعارض رسالة الحياة العامة بأى حال مع الحاجة إلى رسالات حياة شخصية وأسرية وعملية، بل ينبغى أن يكون لكل مؤسسة رسالة الحياة الخاصة بها، غير أنه من الأفضل لو كانت امتداداً لرسالة الحياة العامة:

أن تزداد الرفاهة الاقتصادية ويتحسن مستوى معيشة كل من له صلة ويشارك فى نجاح المؤسسة

الفصل الواحد والثلاثون

محيط التعلم المرتكز على مبادئ

إن الحالة التعليمية الراهنة يمكن تشبيهها بأنها الأرض التى نفدت ثرواتها؛ لذا يظل الاتجاه المستقبلى للتعليم - بوجه عام - مجهولاً على المحيط الفعلى، وكذا يظل مفهوم نجاح عملية التعليم أو التنبؤ به - فى أفضل صوره - غير محدد، أو مضمون. مثل ذلك العجز عن التنبؤ يفجر براكين من الجدال.

إن الجدال يحول المعلمين عن مهمتهم الأساسية، وهى الإخلاص فى إعداد الأجيال الجديدة القادمة، ولكن الأمر ينطوى على عدة توقعات متضاربة، وكأن المجتمع يريد أن يقوم التعليم بمعالجة جميع العلل الرئيسية التى يعانى منها، أو حل جميع المشكلات التى تتمكن من ذلك المجتمع. إن المهمة المتوقع من نظام التعليم تأديتها هى معالجة الفاشلين، وتعويضهم عن فشلهم الذى يمكن أن يحدث لهم داخل المنزل، أو فى منظمات مجتمعية أخرى مثل المنظمات الحكومية، وما إلى ذلك.

ترجع جميع هذه التوقعات المتضاربة إلى تدنى مستوى الثقة فى المجتمع، فحين يتدنى مستوى الثقة تتأثر عمليات الاتصال بين الأفراد تأثراً سلبياً، فنرى كثيراً من العلاقات بين الأفراد تتسم بالعدائية، ونرى صراعات جماعية، وتنافسات إدارية، تضيق حدود عقليات البشر، ليلجأوا فى أغلب الأوقات إلى انتهاج أساليب مشروعة لتحقيق أهدافهم غير المشروعة، وتشكيل جماعات ضاغطة لفرض إراداتهم، وتظل كل جماعة فى صراع دائم مع جماعة أخرى، وينتشر عدم الثقة فى المجتمع ليتسع نطاق تأثيرها، فيزداد عند الناس الشعور بالإحباط، ويتطور الشعور بعدم النفع واليأس. إن العديد من المعلمين يهتمون بهذا الأمر، ويحاولون بذل أقصى جهودهم، ولكن لأنهم عرضة للانتقاد لا يلبثون أن يتراجعوا عن محاولاتهم.

يحاول المعلمون تنمية العقليات القادرة على البقاء والاستمرار، ويسألون أنفسهم: "ما الذى نستطيع فعله حتى نستفيد من يومنا؟". إنهم دائمو الحركة والاجتهاد لتأدية واجباتهم، وفى بعض الأحيان يعتكفون فى صالات الدراسة الفردية الخاصة بهم. إنهم يستمدون الطاقة التى تنعش عواطفهم من مصدر واحد، ألا وهو جدران الصالات الدراسية، ولكنهم يشعرون بعدم تقدير الآخرين لدورهم وأعمالهم، حتى العديد من مدراء التعليم أيضاً يشعرون نفس الشعور. إن إحدى الرغبات الملحَّة التى تكمُن فى أعماق النفس البشرية هى الرغبة فى أن يقدرك الآخرون حق قدرك، وأن يشار إليك بالبنان، ولكن ما يحدث فى الواقع بخصوص ذلك هو أقل القليل، وبالتتابع تتخذ هذه الدورة السلبية مساراً دائماً، وتعمل على دفع نفسها بقوة واستمرار.

الافتقار إلى رؤية عامة وشاملة يعوق التغير

هناك إحدى العقليات الأخرى التى نتحدث عنها هنا، وهى عقلية الشح، ولأن المصادر قليلة جداً، والمتطلبات متعددة فهناك شعور متضاعف بالشح، ويعتقد الناس أنه " إذا أنا تركت حقى قد يستولى عليه شخص آخر" أو "إذا استطاع شخص ما الحصول على مصدر غنى، أو حتى استحوذ على تقدير الآخرين بطريقة ما، فإنه بذلك يأخذ بعضاً من حقى" ونتيجة ذلك يبدأ الناس فى التفكير بصورة عدائية، وبمبدأ المنفعة للذات والضرر للآخرين، أنه لابد لهم حماية أنفسهم، والدفاع عنها. إن ذلك الجو الذى يسوده الشك، وأساليب التعامل الدفاعية، والصراعات المنتظرة قد أصبح يمثل مشكلة أساسية ذات تشعبات سلبية عديدة تنتشر فى مجتمعنا.

إن المجتمع يستخدم العديد من الاتجاهات فى محاولاته لمعالجة مشاكل التعليم. لقد تم ابتكار برامج متنوعة لتسهم غالباً فى حل الارتباكات، وتدعيم الاتجاه المعنى بالتصنيف. لماذا؟ بسبب الافتقار إلى رؤية عامة، وبدون نفس النظام المعيارى، والإطار المرجعى، والرؤية الشاملة يتجه الناس اتجاهاً عدائياً، يتسم بقدرٍ كبيرٍ من ضرورة المناضلة، والمنافسة، والتكتل ضد الاتجاه العام.

إن العديد من التجمعات المختلفة تقوم بالضغط على المجتمع لفرض اتجاهها التشريعى الخاص، وذلك فى حالة عدم توافر رؤية عامة شاملة لأفراد المجتمع. يُلح أفراد الشعب فى طلب المزيد من المسؤوليات، والمعلمون فى طلب المزيد من التحرر من القيود التى فُرضت عليهم، والآباء فى طلب المزيد من المعيارية، والمقاييس الواضحة المفهومة

والمقدَّرة لتساعدهم فى إصدار أحكامهم. إن هذه العملية بأكملها تمثل دائرة قوية من الطاقة. تلك الدائرة تدفع نفسها بنفسها، وينتج عنها انحطاط أخلاق المعلمين والمدراء التعليميين، وكذلك تسبب جواً من الانتقاد الهجومى، مما يجعل روح الاتهام تسود بين الناس.

ما الرؤية العامة التى يحتاج إليها المدرسون والمعلمون؟ يستطيع المدرسون أن يتعلموا كيفية المساعدة بأسلوب منح السلطة للطلاب، ومن خلال المفهوم التبسيطى لهذا الأسلوب يستطيع المدرسون إرضاء الاحتياجات الفردية للطلاب بصورة أفضل، فبمجرد أن يُمنح الطلاب السلطة فإنهم يحملون على عاتقهم مسؤولية أكبر فيما يخص عملية التعلم، وإن معرفة المدرسين، وتغير تصوراتهم الذهنية لا يحددان قدراتهم.

وهذه الرؤية العامة الجديدة تحرر لمدرسين، وتسمح لطاقاتهم الإبداعية أن تتفجر إلى الحد الأقصى، وتخفف أعباء الضغوط المستمرة حتى تتهيَّأ لهم القدرة على الأداء والعمل. إنها تعدو بهم عبر الزمن إلى الوراء؛ ليشعر المدرس شعور الطالب المتعلم، وليس الأستاذ المعلم، حين يشعر شخص ما بأنه أصبح أستاذاً فى علم ما من علوم الحياة يبدو أن عملية التعلم تتوقف عنده، وعندما تتوقف عملية التعلم يبدأ فى الحفاظ على الوضع الراهن، ويتجه اتجاهاً سلوكيّاً مناقضاً لاتجاه التواصل الإيجابى الجيد، وحين يتم تحديد نطاق التواصل الجيد فإن محيط التعلم يتأثر تأثراً سلبيّاً.

وفى الأساس نرى أن الأطفال المتواجدين فى محيط يتصف بالتسمم العاطفى هم الذين يعانون؛ لأنهم يصبحون ضحايا الواقع الذى تمتلئ

أجواؤه بالشك، وتنتشر فيه العلاقات العدائية، والضغوط الهائلة، وتَوقُّع الصراعات فى كل وقت، وفى الواقع، فإن هؤلاء الأطفال ليسوا فقط ضحايا محيط تعلمهم، ولكن يقوم هذا المحيط أيضاً بتشكيل شخصيتهم، وبقوة. إنهم ينظرون إلى ذلك المحيط، ودون وعى منهم، يتخذون نفس اتجاهاته، ومناهجه فى حل المشكلات، ويتدربً الناس على التفكير إما بمبدأ المنفعة للذات والضرر للآخرين أو بمبدأ الضرر للذات والمنفعة للآخرين، وبالتدريج تصبح استجاباتهم للأمور إما عن طريق الاستسلام، أو التنازل، أو الهروب.

إن الصورة الكاملة التى يتخيلها الأطفال عن مهنة التعليم فى واقع الأمر غالباً ما تثبط رغبتهم فى تعليم أنفسهم بأنفسهم، وإذا كانت مهنة التعليم فى المجتمع تفتقر إلى السمعة الحسنة التى تتمثل فى قدرتها الجبارة على التأثير، فبذلك لن يمنح الأطفال السلطة ليتحملوا مسؤوليات التعلم والحياة؛ لأنهم سيلاقون الكثير من اللوم، والانتقاد، وأعباء المسؤولية، وسوف يتخلون عن المزيد من القوة لمعالجة نواقص بعض الأفراد أوالمؤسسات الاجتماعية.

إنه لأمر هام بالنسبة للمدرسين والقادة أن يبدأوا بما انتهى إليه تفكيرهم؛ أن يبدأوا برسالة شخصية، أو برؤية خاصة فى الحياة للتعامل مع أمرين أساسيين؛ وهما: (١) ما الذى تدور حوله حياتك؟ (٢) كيف ستُسّير حياتك؟ وبمعنى آخر، فإن المقصود هنا هو كل من الهدف من الحياة، والمبادئ التى تُسيّر الحياة، فهى عملية فى غاية الصعوبة، ومؤلمة فى بعض الأحيان، ولكن لم يعد هناك المزيد من التدخلات القوية التى تعمل على تحسين حياة المرء - مثل تقوية العلاقة الزوجية، أو الروابط

داخل الأسرة، أو أية مؤسسة اجتماعية أخرى - على أى مستوى، بصورة أكبر من العمل على تطوير رسالة الحياة.

قوانين التغير فى الطبيعة

إن التحلى بنزاهة الأخلاق يعمل على تنمية القدرات الشخصية؛ "أن تفى بما تعد به"، خاصة إذا كانت إحدى القيم التى تحاول أن تدعمها بداخلك هى زيادة الكفاءة، والتطور الدائم على المحيط الشخصى والمهنى، وحين تتحلى بمكارم الأخلاق، والكفاءة، يترسخ فى نفسك الشعور بالثقة فى الآخرين، واستحقاق ثقتهم، فتكتسب بالفعل مزيداً من ثقة الآخرين. وإذا وجدت الثقة، وكنت مديراً تعليمياً، أو مدرساً، سوف تطبق أسلوب تفويض السلطة للطلاب، فستجد لديك أيضاً دائرة من التأثير تشمل نطاقاً أكثر اتساعاً، والتى يبدأ بعض من تأثيرها يتجلى فى تصميم وبناء النظام.

لو أنك، تعيش حياتك فى محيط تنتشر فيه روح العدائية فستكون الوسيلة الوحيدة التى تستطيع حماية نفسك باستخدامها هى النزاهة كإحدى السمات التى تشتمل عليها منظومة القيم الخاصة بك، وليس باستخدام أى وسيلة مقاومة خارجية. إن تحقيق هذا الأمر يتطلب شجاعة قصوى، وتعاطفاً شديداً، وصبراً ومثابرة. إنها عملية كاملة، وليست مجرد حل سريع ومؤقت، فبرغم كل الكتب التى أُلفت عن النجاح، لم تستطع إحداها التوصل إلى وصفة واحدة بسيطة للنجاح.

كلما استطعنا تكييف حياتنا مع قوانين ومبادئ الطبيعة، وأصبحنا

أكثر تمسكاً بمبادئنا، وطبقنا هذه المبادئ فى علاقاتنا بالآخرين كلما شعرنا أن الجدارة بالثقة المتبادلة بيننا وبين الآخرين تنمو وتتأصل. إن ذلك النوع من الثقة يُمكننا من توسيع النطاق الذى تشمله دائرة تأثيرنا على الآخرين شيئاً فشيئاً.

تستطيع أن تعرف بالتفوق، حتى لو كان أداؤك متوسطاً. تستطيع أن ترى ذلك، لو قمت بجولة فى أنحاء البلاد، ولاحظت العديد من المواقع الدراسية المختلفة. ستجد هناك أفراداً يتميزون بروح المبادرة - أفراداً يوجهون من داخلهم بواسطة منظومة القيم التى يتمتعون بها - وبالضبط الذاتى، وبالتعهد مدى الحياة بالالتزام بذلك النظام الخلقى.

عامل حفظ التوازن

لقد اعتادت شركة باك مينستر فولر الحديث عن عامل "حفظ التوازن". يوجد فى السفن الضخمة على الدفة دفة أخرى صغيرة يطلق عليها حافظ التوازن، وبتحريك حافظ التوازن حركة خفيفة جداً تتحرك الدفة فى بطء شديد، وبذلك يتغير اتجاه هذه السفينة الضخمة كلها تماماً.

ومن خلال أداء رسالتك الخاصة فى الحياة تجد نفسك مثل حافظ التوازن - عاملاً مساعداً لإحداث التغيير، وبإحداث بعض التغيير فى جزء من النظام البيئى الخاص بك، ومن خلال تدريب نفسك على الصبر والاجتهاد سوف تحدث بعض الانعكاسات التى سترتد على النظام البيئى، حينئذ تصبح الشخص الذى يطلق عليه "المتحول": وهو الشخص الذى يوقف عملية انتقال الغرائز من جيل إلى جيل آخر، وعلى

سبيل المثال قد تظهر عند أطفالك بعض الغرائز التى لا تحبها، ولكنها توجد بالفعل داخلك، وقد ترى أيضاً بعضاً من هذه الغرائز عند والديك، أو آباء والديك.

إن الأشخاص المتحولين - والذين يمثلون عامل حافظ التوازن داخل الأسرة - يستطيعون إيقاف انتقال الغرائز غير المرغوب فيها إذا قاموا بتنمية قدراتهم على المبادرة، والتقمص العاطفى، والتعاون، وتجديد الذات. بإمكانهم أيضاً أن يصبحوا مصدراً مؤثراً هائلاً، يعمل على توسيع المدار الذى تدور فيه دائرة الذات الصغيرة إلى أقصى حد.

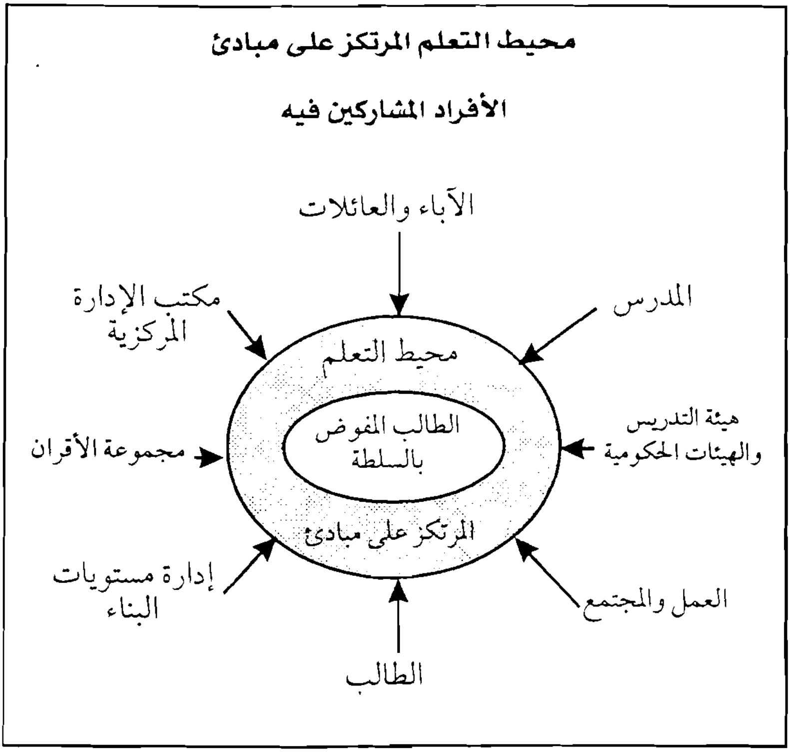
ربما يقول البعض إن تنفيذ مثل هذه العملية قد يستغرق وقتاًلا نهائياً، برغم أن مقدار السرعة الذى يستنفذه مثل هذا الشخص المتحول - هذا العامل المساعد على التغيير، هذا الحافظ للتوازن - ليبدأ فى التأثير على الثقافة بأكملها يعد مقداراً مدهشاً، وفى بعض الأحيان يحدث هذا التغير فى مدة لا تزيد عن شهور قليلة، وفى أحيان أخرى يحدث فى مدة عام أو اثنين، وفى أحيان ثالثة يحدث فقط فى أسابيع قليلة. جرِّب إحداث هذا التغير فى منزلك لمدة ثلاثين يوماً وسوف ترى نظام التكيف الخاص بك يتغير بأكمله نتيجة وجود هذا المصدر الإيجابى للطاقة. يستطيع هذا المصدر أن يزودك بالطاقة، حتى داخل الفصول الدراسية!

المسؤوليات المشتركة

إننا نشير إلى المسؤوليات المشتركة بمصطلح تنمية "محيط التعلم المرتكز على مبادئ" ومن منظور تاريخى نجد أن الضغط الذى يعانى منه

نظام التعليم قد توجَّه بأكمله فى اتجاه مؤثِّر بصورة سلبية على علاقة الطالب بالمدرس. إن المشاركين فى نظام التعليم يُلقون باللوم ويضعون المسؤولية كاملها على عاتق الطلاب والمدرسين. إننا نقوم داخل محيط التعليم المرتكز على مبادئ بتحويل وتنظيم العوامل التى تساعد على تركيز الطاقة خلال محيط التعلم، وذلك عن طريق الوثوق بالطلاب وتفويض السلطة إليهم.

إن أسلوب المساومة الجماعية فى نظام التعليم قد محا الثقة، لدرجة أنها لم يعد لها وجود بين المدرس والمدير التعليمى، أو بين الآباء والمجتمع الذى يعيشون فيه، أو فى أداء النظام التعليمى ككل، وفى جميع هذه الحالات، فإن الطالب هو الذى يعانى، ويرى معظم الناس أن محيط التعلم لا يحتوى إلا على الطالب والمدرس، ونتيجة لذلك يقوم المجتمع فقط بتقييم قدرة مدرس معين على التعامل مع طالب معين.



مركز كوفى للقيادة ١٩٩٠

وباستخدام محيط التعلم المرتكز على مبادئ نستطيع تعريف جميع الأفراد المشاركين فيه. كل فرد مشارك يتحمل مسؤولية معادلة، ويشارك فى تحملها من أجل بناء أفضل محيط تعليمى للأطفال حتى ينموا فيه، ويُمنحوا السلطة بداخله، فمثلاً تشتمل الأسرة التعليمية على مكتب الإدارة المركزية، واللائحة المدرسية وإدارة مستويات البناء، وكذلك المدرس، وكل فرد مشارك من بين هؤلاء الأفراد لديه مجموعة من المسؤوليات الفردية، والتى تساهم فى بناء محيط التعلم، ولديه أيضاً بعض المهام المعينة، كما تتوافر لديه ممتلكات خاصة تمكنها من تقديم

المصادر اللازمة، والتأكد من أن هذه المصادر تؤدى عملها على أعلى المستويات، وإلى جانب ذلك فإن الآباء - كجزء من المجتمع الخاص - وقادة العمل - كجزء من المجتمع العام - لديهم مهمة محددة داخل محيط التعلم.

وبالتعاون مع الآباء والمعلمين نستطيع أن نتحدث عن "التصور الذهنى للاستعداد" . إن الاستعداد كلمة شائعة فى النظام التعليمى، فمعظم هذه الأقوال الشائعة تركز على برامج الاستعداد: سواء كان استعداد الطالب لمرحلة ما قبل الدراسة (مرحلة الروضة)، أو للصف الأول من التعليم الأساسى. يتم تنفيذ برامج الاستعداد فى الغالب أثناء الفترة ما بين الصف الأول، والصف الثانى، وإذا لم يكن الطالب مستعداً بالقدر الكافى للالتحاق بالصف الثانى الدراسى لا يتم إلحاقه ببرنامج الاستذكار، ولكن يفضل إلحاقه ببرنامج الاستعداد حتى يتم تهيئته للالتحاق بالصف الثانى الدراسى. إن التصور الذهنى للاستعداد عند الآباء يعنى ضرورة تزويد مثل هؤلاء الطلاب بمحيط منزلى يعمل على تشجيعهم للعمل فى كل يوم بنشاط داخل محيط التعلم.

تخيل صورةً لطفل تغمره الفقاعات الهوائية، وتلتف حوله. إن هذا الطفل يجد نفسه محاطاً بمحيط غنى بالتعلم أينما ذهب، وهذه "الفقاعة الهوائية المتنقلة" تمثل النموذج المثالى لاتجاه التعلم المرتكز على مبادئ.

نظام بيئى للتعلم

يتعلم الأطفال من مجموعات أقرانهم ومن الأسرة، فبالتأكيد أنهم

يتعلمون داخل المدرسة تعليماً أكاديمياً، إلى جانب أمور أخرى، قد تكون إيجابية، أو سلبية. إن الطلاب يتحملون مسؤوليات محيط التعلم، والقيام بهذه المسؤوليات يزيد حجم الخبرات المتاحة لهم؛ ولذلك فإن تحقيق "النصر الفردى" عند الطلاب، وكذا التحلى بروح المبادرة، والقيام بالأعمال التى ترفع نسبة تقديرهم الذاتى، وثقتهم بأنفسهم، وإدراكهم لذاتهم، وتحسين قدراتهم داخل محيط التعلم إلى أقصى حد، جميعها تعد أموراً شديدة الأهمية بالنسبة للطلاب.

ولقد صنفنا مجموعة الأقران على أنها عنصر من عناصر النظام البيئى للتعلم، فعندما يصبح الأطفال مسؤولين عن أنفسهم فهم يمرون بتجربة النصر الفردى. قد تمنح المسؤولية بعض الطلاب الجرأة على الاختلاف مع الطلاب الآخرين، والتشاور معهم، وكذلك على التوافق مع آراء أصدقائهم وأقرانهم. حين يتمتع الأطفال بالثقة فى النفس، وتقدير الذات، يصبحون قادرين على تحقيق العدالة مع أنفسهم فى القيام باختياراتهم الخاصة، ومتابعاتها، وبعد أن تمنحهم الانتصارات الفردية ما هم في حاجة إليه من قوة حينئذ يستطيع الأطفال الذهاب إلي أحد أصدقائهم ليسألوه "هل أنت بالفعلً واثق من أنك اتخذت القرار فيما يخص ذلك؟" أما فى موقف جماعى فيستطيعون أن يسألوا بعضهم، "هل نحن واثقون من أننا نريد بالفعل القيام بذلك فى ليلة الجمعة؟ وهل هذا بالفعل أفضل ما نستطيع القيام به؟"

لابد أن تهيىء محيط التعلم حتى يصبح الطفل قادراً على أن يمنح السلطة، وأن يترعرع، وينمو داخل هذا المحيط، ويتأثر بذلك النظام البيئى؛ فعندما يتعلم الطلاب العادات السبع، ثم يعودون إلى محيط

ملوث، حينئذ يستطيعون تمثيل دور العامل المساعد، ويبدأون فى التأثير على النظام البيئى ككل، وبرغم أن المنظمة بأكملها لا تشترك فى ذلك بصورة مباشرة، إلا أن النصر الفردى فى بناء تقدير الذات ينجم عند الطالب، ويزيد عنده الشعور بالإدراك الذاتى، كما يبدأ الطلاب فى تحمل مسؤولية التعلم. إن النتيجة لذلك الموقف تتمثل فى التأثير على المدرس، فيصبح الطلاب أكثر قدرة على التقدم فى مسيرة التعلم، وإذا ارتبط الطلاب بالمدرس، فسيمنح ذلك الارتباط المدرس سلطة أكبر بالفعل. إنها دائرة من الفضيلة تحل محل دائرة من الرذيلة، ولذلك فإن مجرد التعامل بصورة منفصلة مع عنصر واحد من عناصر محيط التعلم سيؤثر على النظام البيئى بأكمله.

ونقول إن المدرسة إذا حاولت بناء محيط للتعلم المرتكز على مبادئ فسوف يكون للآباء بداخل هذا البناء الجديد نفس الدور الحيوى الذى يلتزم به المدرسون. إن نظرة الطلاب لمجموعات أقرانهم، ومشاعرهم أيضاً تجاه أقرانهم، وردود أفعالهم تجاه ذلك المحيط، جميعها أمور فى غاية الأهمية، وكل عنصر من هذه العناصر يساهم فى بناء ذلك المحيط، برغم أن قيمة كل عنصر تختلف عن قيمة العنصر الآخر، ولكنها جميعاً تساهم فى بناء الطالب بناءً جيداً، بنفس المقدار الذى تساهم به فى بناء المحيط ككل، وبإمكاننا أن نصبح قادة فى مجال إصلاح التعليم فى أنحاء الأمة، وتعد محيطات التعلم المرتكز على مبادئ هى سبيلنا لإحداث هذا الإصلاح الفعال.

قوة الدفع مقابل قوة الردع

إنها قوة أسلوب التفكير الذى يعمل من الباطن إلى الظاهر. إن قوى الدفع - مثل المنهج الدراسى - طالما أنهكت المدرسين. ومعظم الدول لديها نموذجها فى تعليم مكارم الأخلاق، والذى يستخدم فى إعداد المنهج الدراسى كإحدى البرامج التداخلية التى تمثل أسلوب التفكير من الظاهر إلى الباطن. ان اتجاه التعلم المرتكز على مبادئ يجسد اتجاه التفكير من الباطن إلى الظاهر، والذى يتم توظيفه لأداء مهمة تعليم مكارم الأخلاق، ولو استطعنا بناء محيط قادر على وضع نموذج للصفات التى نريد أن يتحلى بها الطلاب، فلن نضطر عندئذ أبداً إلى أن نعلمهم النزاهة، والأمانة، والجدارة بالثقة. حين توضع هذه الصفات فى نموذج خاص بها سوف يقوم الطلاب من تلقاء أنفسهم بتنمية هذه الخصال بداخلهم، وسوف يدعمهم هذا النظام المرتكز على مبادئ.

ولن يرى المعلمون فى هذا النظام منهجاً دراسياً آخر يُرغَمون على الخوض فى تدريسه للطلاب، ولكنهم سيجدون أنه نظام من شأنه أن يغير أسلوبهم المعتاد، وذلك لو أنهم كرسوا أنفسهم لاتباعه فى فترة من ثلاث إلى خمس سنوات، وبعدها سوف يتغير الكثير من الأمور. قال أحد المعلمين فى شيكاغو "أعرفك أننا بمساعدة العادات السبع نستطيع ليس فقط أن ننمى خصال مكارم الأخلاق عند الأطفال، ولكن أيضاً أن نرى ارتفاعاً مدهشاً فى درجاتهم العلمية."

ذات مرة قمنا بعمل ورشة للعمل فى شيكاغو بمدينة إيلينوس، وبينما كنا نلقى محاضرة عن روح المبادرة، ودائرة التأثير، والتحكم فى النفس، وقفَتْ إحدى الفتيات من ذوات البشرة السمراء، وكانت تجلس

بين الحضور، لتروى تجربتها : "فى بداية عامى الدراسى الأول بالمرحلة الثانوية كانت تقديراتى ضعيفة جداً، وكان متوسط التقديرات منخفض جداً أيضاً، وحين التحقت بالصف الثانى أتذكر أننى كنت أنظر فى قائمة المواد المقررة، حين قمت باختيار دراسة جميع المواد دون إرجاء أى منها، ومنذ أن اتخذت هذا القرار، وعلى مدار كل فصل دراسى، كان اسمى يوضع فى قائمة طلاب الامتياز التى توضع على مكتب العميد، وتخرجت مع مرتبة الشرف" . إن هذه الفتاة - كطالبة بالمرحلة الثانوية - كان لها هدف، وهو أن تتخرج من المدرسة، وتلتحق بكلية نورث ويسترن للحقوق. لقد قالت إنها تتذكر قرارها هذا تلقائياً كلما كانت على وشك القيام بإحداى المبادرات. إن ذلك الذى أثَّر فى سلوكها هو التغيير الذى حدث لتصورها الذهنى.

سوف يجد المعلمون أن التركيز على محيط التعلم المرتكز على مبادئ يساعدهم فى أن يضعوا أيديهم على مناطق القوة المقيدة بصورة أكبر، فإن التركيز سيعينهم على تحقيق أهدافهم، حتى يكون بمقدورهم تصميم برامج الخدمة والتجديد الداخلى كوسائل للقضاء على هذه القوى المقيدة. إنهم يقررون ما الذى يعنيه بالنسبة لهم محيط التعلم المرتكز على مبادئ، ثم يقومون بتحديد رسالتهم فى الحياة، وجميع الأمور الأخرى التى تتعلق بتحقيق هذه الرسالة.

وفى الواقع، هل تعرف ما الذى يقوم به نظام التعلم المرتكز على مبادئ؟ إنه يعطى كل فرد داخل أى منظمة نفس البوصلة، تلك البوصلة التى تدلهم أين الاتجاه الحقيقى ناحية الشمال، وفى الشمال يجدون هذه القوانين والمبادئ الطبيعية التى تمتاز فى جوهرها بالوضوح، وتتصف

بأنها مُسلَّم بها ، وعلى النقيض من ذلك الجدال العظيم الذى دار حول توضيح معنى القيمة ، فإن جميع هذه المبادئ الرئيسية التى ستجدها تريك أن كل فرد يدرك معناها .

إننا نقوم بالبحث فى عدد من المنظمات ، ووجدنا أنه من السهل تعريف القوانين والمبادئ الكامنة فى الطبيعة ، ولو حظى كل فرد فى داخله ببوصلة فسيستطيع الناس تجديد ثروات الأرض التى نفذت معادنها . إن معظم هذه الأراضى التى تمتاز بالثروات المعدنية لم يعد لها وجود ، ويرجع ذلك ببساطة إلى أن جميع الأفراد المشاركين فى محيط التعلم قد ساهموا فى تنمية هذه البوصلة الداخلية ، لتذهب روح العدائية ، وتحل محلها روح التعاضد ، وبالرغم من أن هناك العديد من الأمور التى يمكن التنبؤ بها فإن الاتجاه الحقيقى ناحية الشمال قد أصبح أكثر وضوحاً وتفسيراً . إن امتلاك القدرة بداخلنا لمعرفة إلى أين نحن ذاهبون بالفعل ، وعلى أى المبادئ نرتكز ، يمكننا من التعامل مع جميع أنواع العوائق غير المرئية ، وإيجاد الثروات المعدنية التى تختبئ تحت سطح الأرض ، ومرة أخرى ، فإن ذلك سيتطلب قدراً كبيراً من الشجاعة ، تعادل قدراً من الاهتمام ، وذلك هو جوهر ذات القائد الحكيم ، وسيتطلب الأمر قدراً من الصبر ، إذ إنها عملية كاملة ، وليست مجرد حل سريع ومؤقت ؛ ولذلك تكون النتائج فى غاية القوة والفاعلية .

التنفيذ

بالتعاون مع بعض المدارس المحلية التى تم اختيارها من أنحاء البلاد فقد قمنا بتطوير إحدى عمليات التنفيذ الموضحة بصورة جيدة ، وتعتمد

هذه العملية على المقدمات الخمس التالية :

* إن مبادئ العادات السبع ، وسلسلة العمليات المتتالية ، بدءاً من عملية الاعتماد على الآخرين ، إلى الاعتماد على الذات ، إلى التعاضد مع الآخرين ، جميعها يجب أن تكون مفسرة ومفهومة بصورة جيدة .

* أن يفهم المشاركون فى محيط التعلم المرتكز على مبادئ أهمية النصر الفردى ، والمفاهيم الأخرى ، مثل "إن الوسيلة للتأثير على نسبة تسعة وتسعين بالمائة من الناس هى أن تشعر بهم بنسبة واحد بالمائة" ، وكذلك "إذا كنت تعلم أن المشكلة توجد بمكان ما فى العالم الخارجى ، فإن ذلك يعد جزءاً من المشكلة" .

* عملية تنفيذ بناء محيط للتعلم المرتكز على مبادئ تعد عملية طويلة ، وتتطلب مدربين ، ومجموعات تدعيم ، وبرامج تجديد . إن الأمر ليس تنفيذ مجرد برنامج لوضع حل سريع ومؤقت .

* إن عمليات التنظيم ووضع الشروط التى تضمن النجاح تعتبر فى مثل أهمية ضرورة استيعاب المحتوى .

* يجب على المشاركين فى العملية أن *ينفذوا* وعودهم .

وبرامج التدريب على أكثر النماذج نجاحاً سوف تبدأ من أعلى مستوى للأداء فى المنظمات التجارية ، وفيما يلى نرى كيف أن محيط التعلم المرتكز على مبادئ قد حقق التعاون بين أفرادها فى المدارس المنتشرة بأنحاء البلاد .

* فى مدرسة مونتجمرى التعاونية فى مدينة إنديانا بدأ تنفيذ البرنامج التدريبى مع أعضاء التدريس والمراقبين ، ثم فريق المدراء التعليميين ،

والموجهين.

* وفى مدينة أويو قامت جهود مشتركة بين المدارس المحلية، ووزارة التعليم، وإحدى الهيئات التعاونية الرئيسية للمشاركة فى التدريب على العادات السبع.

* فى عديد من المقاطعات بمدينة أوتا بدأ البرنامج التدريبى بالإنجازات الفردية داخل كل مقاطعة، ثم انتقل على المستويين الأفقى والعمودى داخل المقاطعة. يعد محيط التعلم المرتكز على مبادئ فى مدينة أوتا أحد الأنظمة التى تحقق أهداف تعليم مكارم الأخلاق.

* فى مدينة چولييت، إيلينوس، بدأت مدرسة چولييت تاون شيب التعاونية برنامجها التدريبى مع فريق من المعلمين، يليه مجموعة من الطلاب، ثم الآباء، ثم المدراء التعليميين، وبعدها بدأ التدريب مع مكتب الإدارة المركزية، ثم إدارة مستويات البناء، وفى النهاية مع أصحاب المناصب الموزعة داخل المدرسة.

وشبيهاً بهذه الأمثلة تأتى العلاقة النادرة التى تكونت بين مركز كوڤى للقيادة، والمقاطعات المحلية والمدنية للعمل على تنفيذ حركة الإصلاح. فى جميع الحالات السابقة استطاع فريق العمل بمركز كوڤى أن يكوِّن ورشاً أولية للعمل، وخطة للتنفيذ، وتوفير مدربين أكفاء داخل المقاطعة، وهدف المركز هو تفويض السلطة للمقاطعة حتى تقوم بتدريب نفسها بنفسها، ومن خلال عملية تفويض السلطة تصبح قادرة على أن تطور أنظمتها الداخلية التى تشمل مجموعات الدعم التدريبى، وبرامج التجديد بصورة أفضل، والتى من شأنها أن تساعد على نجاح التدريب على العادات السبع.

ويعتمد تنفيذ هذا البرنامج على الالتزام الشخصى من أفراد فريق العمل ، والذين يعون جيداً أن هذا الاتجاه يتصف بكونه :

* اتجاهاً فكرياً يعمل من الباطن إلى الظاهر .

* مرتكزاً على مبادئ .

* يمنح سلطة شخصية .

نعرف أن التحدى الأكثر إثارة بالنسبة للمعلمين هو التدريب على أسلوب إيجابى ونفعى يمكنهم من التأثير على أطفالنا ، وأطفال الأجيال القادمة ، وذلك عن طريق وضع نموذج لمحيط التعلم المرتكز على مبادئ .

الصيد فى البحيرة

ظللت لعدة سنوات أؤمن بالمقولة الفلسفية التالية :

أعط رجلاً سمكة ، تطعمه يوماً ، وعلمه كيف يصطاد ، تطعمه مدى الحياة .

إنها مقولة بديهية قديمة ، ولكنها باقية على مر الزمان وفى الواقع فإننا فى الوقت الحاضر نطبق هذا المبدأ من خلال تدريباتنا . إن الهدف الأساسى هو تعليم المدراء التنفيذيين كيفية "الصيد فى البحيرة" بأنفسهم .

وتمثل البحيرة محيط العمل الذى يشمل الوقائع المتعلقة بمنافذ التسويق التى تتغير بصورة مستمرة . إنه ذلك المحيط الذى تعمل فيه أنت ، ومنظمتك . قد تمارس الصيد فى العديد من البحيرات ، مثل شبكة العمل التعاونى ، والصناعة التوليدية ، ومنافذ التسويق ، والهيئات الحكومية ، والمجتمع ، وهناك العديد من الاتجاهات ومحيطات العمل التى تؤثر على النجاح الذى تحققه منظمتك ، وتصبح منظمتك قادرة على تحقيق النجاح

كلما حققت سياستها، وأنظمتها، والقيم المشتركة بين أفرادها جميعها انسجاماً مع هذه المحيطات.

القاعدتان الأولى، والثانية

حين تنظر إلى سطح البحيرة يبدو لك أن من السهل قراءتها، وبالفعل تجد نفسك تتعلم الأساسيات بسرعة، ولكن حين يتعلق الأمر بالصيد تجد أن النقاط الهامة التى يجب عليك تعلمها من الممكن أن تستغرق عمراً كاملاً فى تعلمها.

حين أعلِّم المدراء التنفيذيين كيفية الصيد فى البحيرة، فإننى غالباً أشير لهم إلى قاعدتين بسيطتين، ولكنهما فعالتان، وأطلق عليهما "القاعدتين الأولى والثانية". وتدور الفكرة الأساسية لهاتين القاعدتين حول أن القيم المشتركة أو مبادئ القيادة التى تنتجها المنظمة يجب اعتبارها اهتمامات أولية - وتلك هى القاعدة الأولى، أما القاعدة الثانية فترجح أنْ الأمور الأخرى - وهى سياسة المنظمة، وبناؤها، وأنظمتها، ومهاراتها، وأسلوبها - جميعها تعد أموراً ثانوية، ولذلك يجب أن تتفق هذه الأمور الثانوية مع جوهر القيم، وحقائق محيط العمل.

وفى الصفحة التالية نجد نموذجاً للتصور الذهنى للقيادة المرتكزة على مبادئ PCL، ونرى أن القيم المشتركة تمتاز بموقع مركزى فى هذا النموذج، وتعد جزءاً من سياق محيط العمل (البحيرة). وحتى نتوصل إلى فهم العناصر الثانوية يجب أن ندرس المصدر، وفى الواقع نجد أن المدراء التنفيذيين الذين يطبقون القيم المشتركة - وهى (رسالة العمل،

والأدوار الوظيفية، وأهداف العمل) - قادرون بصورة أفضل على تحمل عبء دراسة محيط العمل؛ وذلك لأنهم يتمتعون بشيء ثابت لا يتغير أبداً، وهو منظومة القيم والمبادئ الخاصة بهم. إنهم قادرون على تحمل عبء دراسة محيط العمل، لأن شعورهم بالأمان ليس نابعاً من عناصر محيط العمل التى تنقسم عن الرؤيا والمبادئ المشتركة (كما هو موضح فى النموذج) - وهى الذات، والأسلوب، والمهارات، والهيكل، والأنظمة، وسياسة العمل - ولكنه نابع من منظومة القيم الخاصة بهم.

ولكن لو أن المنظمات لا تحظى بنظام مركزى للقيم يرتكز على مبادئ صحيحة، فإنها تبنى بذلك سياسة العمل، وهيكله، وأنظمته على أساسٍ واهٍ. إن ذلك البناء يمنحها شعوراً بالأمان، ولكنه أمان زائف.

قد يحظى هؤلاء المدراء التنفيذيون بمجموعة من النياشين، وتذكارات النصر التى يعلقونها على الحائط، ولكن لا قيمة لكل ذلك إذا كانوا لا يشعرون بالتزامن داخل محيط العمل، وسيحاولون استعادة قواهم من الماضى، ولكن ذلك الأسلوب سيسبب لهم حالة من الضعف.

بعد أن قدمنا للمدراء التنفيذيين فى إحدى شركات التأمين الكبرى نموذج PCL - القيادة المرتكزة على مبادئ - وفكرة القاعدتين الأولى والثانية، كان رد فعلهم أن قالوا لنا: "إنه ليجب علينا أن نقوم بتأسيس مصدر الشعور بالأمان الذى ينبع من نظام القيم المشتركة، وذلك من أجل أن تتأتى لنا الحرية والقوة واللتين نحن فى حاجة إليهما لنغير ما لابد أن يتم تغييره، أياً كان".

ولقد قمنا بمد يد العون لهم حتى يتسنى لهم إحداث هذا التغيير، وذلك عن طريق مساعدتهم فى تحديد رسالتهم فى الحياة، وبمجرد أن

تؤمن عقولهم وقلوبهم بهذه الرسالة فلن يضطر أفراد العمل للعودة إلى الماضى، ولكن الوضع لا يكون مستقراً أو مألوفاً إلى حد كبير مع بعض المدراء التنفذيين فى بداية الأمر، وقد قال لى أحد المدراء أنه كان دائم الرفض لهذا النموذج، ولكنه سرعان ما أدرك أنه سوف يدير شؤون أفراد العمل بأسلوب يرتكز على المبادئ. إنه السبيل الوحيد لتعليم كيفية "الصيد فى البحيرة" بطريقة فعالة، وبمرور الوقت

أسلوب الصيد والإدارة

لقد تأثرت لفترة طويلة بالعديد من خطوط التوازى بين كل من أسلوب الصيد، والإدارة، ففى الواقع نجد أن كبار المدراء التنفيذيين يعرفون بالفعل أسلوب الصيد فى البحيرة، وذلك لأنهم ينظرون إلى العمل فى سياق المحيط ككل، ويبتكرون وسائل "لاصطياد" النتائج المرجوة.

وكما أرى فإن هناك أسلوبين أساسيين للصيد: أولهما الأسلوب الانفعالى، والأخر أسلوب المبادرة، ويطلق على الأسلوب الانفعالى أسم "لعبة الانتظار"، ويصفها چين هيل كما يلى:

"إننى أحب صيد الأسماك بواسطة الحشرات الطائرة، وأعتبره طريقة لطيفة لتضييع الوقت - عن طريق الانتظار. إن الانتظار عمل جدير بالاحترام، بدلاً من الجلوس عاطلاً عن أداء أى عمل، سوى أن أتثاءب على سرير متأرجح، أو أغفو لبعض الوقت فوق الأريكة. إننى على الأقل أبدو جاداً، وصاحب صنعة، وحين ترانى أحمل حقيبة المعدات

تصور القيادة المرتكزة على المبادئ

أربعة مستويات ومبادئ رئيسية

تصور القيادة المرتكزة على المبادئ

أربعة مستويات

١ - فردى

٢ - جماعى

٣ - إدارى

٤ - تنظيمى



مبادئ رئيسية

جدارة الموظفين بالثقة

الثقة

تحويل السلطة للموظفين

الانحياز إليهم

محيطات العمل

اللازمة للصيد، والنظارة المكبرة، وأدوات الخوض فى البحيرة، والشبكة، وربما بعض كرات خيط الكاناڤا الصغيرة فى سلة، وأنا أتبع سرب الحشرات الطائرة الطنان الذى يبدو عليه الانشغال، وهو يمر من خلال عود الصيد بسرعة......

ستقول وقتها "ها هو رجل جاد"، خاصةً لو رأيتنى أخوض فى بحيرة مثل طائر أبى قردان، والحقيقة للأسف هى أبعد ما يكون عن ذلك. ها أنت ترى عاطلاً بالزى الرسمى، رجلاً يتسكع بينما الوقت يمر، وتنقضى ساعة وراء ساعة وأنا أتبادل الإيماءات مع بطة، أو أؤدى مهمة غير ذات نفع فى تعقب ثعبان بلون طين الأرض، وأظلُ أفعل ذلك لخمس أو عشر سنوات، بعدها أفكر كيف أننى تركت عملى دون أن أنتهى منه، وأننى أحببت القيام بأشياء غريبة، وأن الزمان يمر علىَّ بينما أظل مجرد طفلٍ صغير".

وفى الواقع فإن بعض المدراء التنفيذيين يشبهون نموذج ذلك الصياد – عاطلون بالزى الرسمى، ومن ناحية أخرى نرى الوصف الذى يناسب المدراء الذين يتحلون بروح المبادرة فى أفضل صورة:

"إن الصيادين الذين يحققون النجاح دائماً لا يتقيدون بالاستجابات التقليدية لمختلف المواقف، ولكنهم يتمتعون بقدر من المرونة، ويعرفون كيف يقرأون سطح البحيرة ليكتشفوا أفضل مكانَ يستطيعون إخفاء أى محاولة خاطئة فيه. إنهم فى الواقع يعرفون كيف يفكرون مثل سمكة، فغالباً ما يقتربون من الماء ببطء، ويضائلون ظلهم على وجه الماء، وقد يرمون الصنارة وهم يرقدون على الأرض.

يبدو هذا الوصف وكأنه نصيحة لكل صياد: ضائل من ظلك، وارم الصنارة وأنت راقد على الأرض، وإليك المزيد من النصائح من كتاب تعليم الصيد باستخدام الحشرات الطائرة:

إن العديد من الصيادين المعاصرين يتبعون التقليد الزائف فى الاهتمام بتوافه الأمور، والمقاييس، ويتمتعون بعين تميز التفاصيل السطحية، ولكن قد يتحول أداؤهم للأفضل إذا ما تخلوا عن الاهتمام بمثل هذه الأمور، وبتسجيل كمية صيدهم، أما الخبراء فعادةً ما يكونون فى شدة الانشغال بالصيد، أو فى تسجيل الأعداد، أو تحديد المقاييس.

يستطيع المدراء الناجحون دائماً قراءة وجه البحيرة. إنهم يمعنون النظر إلى ميول العمل، وإلى "الميول العليا" التى تتعلق بأسلوب العمل، حيث إن هذه الميول تشبه التيارات، و هؤلاءالمدراء يعرفون كيف يضبطون أنفسهم على موجة إذاعة النشرات الجوية ليستقوا معلوماتهم منها، إذ يستمعون إلى مذيعى النشرة - من أمثال نايسبيت ويانكيلوڤيتش - الذين يقومون برصد الحالة الجوية فى منطقة البحيرة، ويذيعون ظروف الطقس الآنية من فترة لأخرى، وبذلك يصبح لديهم وعى شعورى باتجاهات العمل الأساسية، وما الذى يمكن حدوثه نتيجة لهذه الاتجاهات.

إن قراءة جميع اتجاهات محيط العمل - عن طريق وسائل متعددة، مثل قراءة النشرة الجوية - تتم لأجل غرض معين، وهو: أن تستغل يومك بصورة أفضل، وأن تعد نفسك للغد، وإذا وجدت نفسك فجأة وسط عاصفة ممطرة فسوف تبدو شخصاً شديد الحماقة، وفى أثناء هطول المطر يكون من الأفضل لو أن معك مظلة، ومعطفاً مقاوماً للمطر، وبينما

تمشى على الطين والوحل يكون من الأفضل أيضاً لو أنك ترتدى الملابس المناسبة لمثل تلك الظروف؛ حتى تتجنب البلل الذى سيصيبك من جراء المطر الغزير.

نعود إلى كتاب تعليم الصيد :

اضبط وضع صنارتك فى الماء لتلائم مسار التيار، وكذلك وضع قائد الصنارة الذى سيقود السمكة إلى الشرك، ثم راجع أسلوبك المعتاد فى الصيد. ضع فى اعتبارك مثل هذه الأمور: سرعة تيار الماء، وعمق سطح المياه، ومعدل الاستيعاب، وإذا جربت الصيد فى بحيرات أخرى يجب عليك أن تعرف أن هناك أكثر من تيار واحد، وعليك أن تضع فى اعتبارك أيضاً قائد الصنارة على وجه خاص، وأنت تراجع أسلوبك القديم فى الصيد، لأنه يمثل أهم العناصر فى ممارسة رياضة الصيد.

بمجرد أن ترى أن الاتجاهات بدأت تتحول، ستكون الخدعة التى ستقوم بها هى أن تحقق التكيف - أى تعمل على تحقيق انسجام العمليات الداخلية الذاتية مع المحيط الخارجى، والاتجاه الأكثر أهمية، والذى يجب عليك البحث عنه، هو الفرص والتهديدات. ولو بدأ محيط العمل يتحول عن مسار خطك الإنتاجى، فإن ذلك يعد تهديداً، ولكن لو أن محيط العمل تحول فى اتجاه مسار إنتاجى جديد، مثل التحول إلى تكنولوجيا جديدة، أو سوق جديدة، فإن ذلك يعد فرصة، ولكن قد تُمثل فرصة ما نوعاً من التهديد، وذلك إن لم تحاول التكيف معها.

إن إحدى المشاكل الأساسية التى أجدها فى التعامل مع المنظمات هى أن هذه المنظمات لا تكيف هيكلها وأنظمتها مع محيط العمل، وفى واقع الأمر أنهم غالباً ما يرون محيط العمل من خلال هيكلهم وأنظمتهم

الحالية، ونتيجة لذلك فإنهم لا يعرفون كيف يحصلون على صيدهم، فهم لا يرون التهديدات والفرص، حيث إن اتجاه تفكيرهم خاطئ.

وحتى لو استطاعوا أن يشعروا بأن هناك تحولاً، فقد يظلون مقيدين باستخدام المعدات غير المناسبة، أو يظلون يحملون أنفسهم تلك الأحمال الثقيلة جداً، والتى تثقل حركتهم، أو يعوقون مسيرتهم باتباع النظام البيروقراطى، وأياً كان السبب، تظل النتيجة واحدة - وهى أنهم غير قادرين على التقدم. هناك شىء ما - قد يكون قصر النظر، أو المديونية، أو "الدهون" الزائدة - يعوقهم عن اكتساب المرونة، وحرية الحركة حتى يكونوا قادرين على التكيف مع محيط العمل الجديد.

ومرة أخرى، يقول الكتاب:

حتى تصبح صياداً ناجحاً بمرور الوقت يجب أن يكون لديك قدر من المعرفة التاريخية، وكذلك قدر من المعرفة بعلم الأحياء، والجغرافيا، ونظام التكيف مع محيط العمل، وبالطبع، بأساليب وفنون الصيد. وبالإضافة إلى ذلك لابد أن تعرف كيف تستفيد من، علم الحشرات، وذلك لأن تقليد الطعم الحقيقى (الحشرة الطائرة) هو تلك المهارة التى يقوم بها الصيادون لاصطياد أسماك السلمون. إن أسماك السلمون ذكية، وتتمتع بالحدس، والحذر، والعناد. ، ومن الصعب خداعها أيضاً، ولذلك يصعب أن تظن السلمون أن الحشرات المقلدة التى تبدو مثل قبعات عيد الفصح هى تلك الحشرات الطائرة الحية التى يفضل التقاطها من فوق سطح الماء.

وعلى سبيل المثال فإن الأمر لا يتشابه مع ما حدث لشركة جنرال موتورز حين كانت تجهل اتجاهات محيط العمل فى الوقت الذى بدأت

فيه السيارات اليابانية ذات السعر الأقل، والجودة الأعلى، تستحوذ على أسهم السوق، أما شركة ديترويت فقد كانت على وعى باتجاه العمل، ولكن المشكلة الأساسية بالنسبة لها كانت أن جميع أنظمتها - وخاصة أنظمة تعويضات المدراء التنفيذيين الكبار - تتبع اتجاه بيع السيارات كبيرة الحجم، ولذلك استمرت الشركة فى تصنيع السيارات الضخمة لملاءمة هذا النظام.

إنهم لم يحققوا التكيف مع محيط العمل، وظلت أنظمتم، وكذلك هيكلهم لا تمكنهم من ممارسة اللعبة الجديدة - لقد كان الأمر يبدو وكأنهم يلعبون الجولف باستخدام مضارب التنس.

وبالرجوع إلى الماضى نجد الآن أن المدراء التنفيذيين بشركة چى. إم يتحدثون عن الوسيلة التى استطاعوا أن يتعلموا بها بعض الدروس الصعبة من محيط العمل، وكيف استغرقوا العديد من السنوات فى تشكيل فريق العمل حتى يصلوا إلى مستوى المنافسة، ويحصلوا على معيارهم الخاص للتعامل مع السوق العالمية، ويقولون إن أى شخص قادر بالفعل على التنافس على المدى الطويل سوف يضطر إلى معاناة ذلك النوع من الألم الذى تسببه له المكاسب وتلك هى الحقيقة. إن كل مجال للصناعة - بدءاً من صناعة الصلب، وإلى العناية بالصحة - يجب أن يتعلم أفراده كيفية الصيد فى البحيرة.

كيف؟ أولاً يجب أن لا ينظروا إلى عناصر محيط العمل - الموضحة بنموذج القيادة المرتكزة على مبادئ - وكأنها أمور مقدسة؛ لأن هذه العناصر جميعها مجرد مفاهيم على الورق، ومن الممكن تغييرها. إنها مجموعة من البرامج، وفى أغلب الأحوال لا يفضل الناس تغييرها، لأن

ذلك قد يعنى الرحيل عن إحدى المناطق المريحة للصيد، والذهاب إلى مناطق المياه المجهولة، ولكن عدم تغييرها قد يكون فى حدٍّ ذاته أعظم مخاطرة يقومون بها على الإطلاق.

لا شىء يفشل مثل النجاح

أتذكر مقولة معروفة أخرى، وهى: لا شىء يفشل مثل النجاح. يمكننا أن نختصر التاريخ بأكمله فى كلمتين: التحدى/ الاستجابة. إن استجابة واحدة ناجحة يمكنها أن تؤهلك للعديد من التحديات.

وبمجرد أن يتغير محيط العمل (البحيرة)، ويختلف نوع التحدى، لن يكون لهذه الاستجابة الوحيدة الناجحة أى قيمة، لأنها تفشل، ولا شىء يفشل مثل النجاح. إنها مقولة متناقضة، ولكنها حقيقة واقعة، وقد أثبت المؤرخ أرنولد توينبى بالوثائق صحة هذه المقولة بتطبيقها على التاريخ، وذكر أنه كلما ازدادت التحديات الجديدة - حين يتغير محيط العمل - فإن الاستجابة تظل كما هى، لا تتغير؛ وذلك لأن الناس يفضلون البقاء فى المناطق الآمنة، فلديهم علاواتهم، وأسلوبهم فى الحياة، الذى لا يحتاجون إلى تغييره؛ لأنهم مرتبطون به.

وكما يستطيع الصياد المحترف قراءة وجه ماء البحيرة، يستطيع المدير التنفيذى المحترف أن يدرس الظروف المحيطة - درجة الضوء، ودرجة الحرارة، وساعات اليوم، والبيئة بأكملها - وذلك قبل أن يقوم بانتقاء عدته، وطعمه، ولكن قد لا يحتوى صندوق عدة الصيد الخاص به فى الوقت الآنى على شىء ذى قيمة، مثل أى نوع من الطعوم. ربما

يكون كل ما يملكه المدير التنفيذى فى صندوق عدته مجرد أدوات قديمة، ولا تصلح. إنه يرى منافسيه من حوله يستخدمون المشاعل الكهربائية والمتفجرات، أما هو فكل ما لديه صنارة خشبية لصيد الحشرات الطائرة.

ذات مرة رأيت مشهداً رائعاً على ضفاف نهر يلوستون. كان هناك شاب على أحد جانبى البحيرة من الواضح أنه سائح، وقد كان يقوم بانتقاء مجموعة من الطعوم بعناية، بينما يجلس فى بقعة تطل على النهر، وقد لاحظت أن الحظ لا يواتيه فى الصيد، ولكن انشغاله الجاد بهواية "الصيد فى البحيرة" بدا أنه يشعره بالرضا، وظل ذلك هو الحال إلى أن أتى رجل آخر إلى البحيرة، وبدأ الصيد على الجانب الآخر منها.

وحين نظرت إلى ما يرتديه بدءاً من القبعة والصدرية المزخرفتين، إلى حذائه ذى الرقبة الطويلة الذى يستخدمه ليخوض فى البحيرة، استطعت أن أعرف أن ذلك الرجل ليس غريباً على البحيرة، بالإضافة إلى أنه اصطاد عدداً كبيراً من السمك، لدرجة أنه كان عليه أن يطلق المزيد منه، لأنه قد حصل على كفايته فى الحقيقة، ولكنه ظل يصطاد، فقط لمتعة ممارسة هذه الرياضة.

وفى غضون هذا الوقت الذى كنت أراقب فيه السائح ذا الحظ العاثر لم يستطع أن يصطاد ولو سمكة واحدة، برغم أنه كان يصطاد فى نفس البحيرة، وعلى نفس البقعة، وفى نفس اليوم، وبمرور الزمن ازداد لديه الشعور بالإحباط، حتى أصبح على وشك أن يخوض فى البحيرة، ويحاول اصطياد الأسماك بيديه العاريتين.

إن المشكلة تكمن فى عدم اهتمام الوافدين الجُدد بقضاء سنوات فى تعلم فن الصيد، ومهارة تقليد الحشرات الطائرة. إنهم يفضلون مجرد

المرور السريع على القواعد الأساسية، ثم الاندفاع إلى الماء لاصطياد نتائج مدهشة، وهناك بعض المؤسسات التعليمية التى تعرف ما الطعم الذى يجذب مثل هؤلاء الأشخاص الطموحين، تعد طلابها بأنهم لن يستغرقوا وقتاً، حتى يكتسبوا معرفة شاملة عن التيارات المختلفة، وقادة العمل.

إن المحترفين الذين يصطادون فى مواسم معينة يعرفون ببساطة أنه ليس هناك طريق مختصر لتدعيم القدرة على التعامل مع جميع المواقف ومعالجة جميع الظروف التى قد تحدث فى البحيرة بصورة ممتازة وفى كل الأحوال، هناك ضريبة محددة لابد أن يتم دفعها للتدريب على الصبر والمثابرة - أن القدرة الفطرية لا تمتاز بالصمود.

وهاهى نصيحة صغيرة مأخوذة من الحكمة القديمة:

تستطيع أن تعرف متى تجذب الصنارة لتقحم الشَصّ فى فم السمكة، وذلك عندما تشعر بارتعاشة على وجه الماء، أو بوقفة قصيرة فى مسار التيار، وهناك خطأ شائع ارتكابه لدى معظم المبتدئين والمحترفين معاً، وهو أنهم يجذبون الصنارة بشدة وبصورة مفاجئة وعنيفة، مما يضغط على قائد الصنارة الذى يقود السمكة إلى الطعم، ويقاطع مسار التيار، ويوقف تقدم السمكة إلى الشرك. ما عليك حينئذ سوى أن تجذب الخطاف بهدوء، بحيث تحول طرف الصنارة مع مسار التيار. ركِّز فى ما تقوم به، وكن - فى جميع الأحوال - لطيفاً.

أطعمه على مدى الحياة

كنت ذات مرة أعمل لدى إحدى منظمات المطاعم الكبرى ، والتى أرادت أن تطبق فى أسلوبها الإدارى تلك الفلسفة التى تقول : "أعط رجلاً سمكة ، تطعمه يوماً واحداً ، أو علمه كيف يصطاد ، تطعمه على مدى الحياة" .

تمتلك هذه الشركة المئات من المطاعم ، ولكل مطعم مديره الخاص ، وبالرغم من أن كل مدير ، كما يبدو ، يتمتع بسلطته ومسؤوليته الكاملة لإدارة مطعم واسع ، وتوظيف عدد كبير من أفراد العمل ، فإن هؤلاء المدراء ليسوا سوى مساعدين للمدراء الإقليميين .

إن معظم القرارات الهامة التى تتعلق بالتوظيف وشؤون أخرى خاصة بالعمل يتخذها المدراء الأقليميون الذين يشرفون على هؤلاء المساعدين لهم ، وفى كل مرة تواجههم مشكلة ما يهرعون إلى مشرفيهم ليتفضلوا عليهم بـ "سمكة" ، ولأن المدراء الإقليميين يشرفون على عدد قليل من المطاعم ، ويقوم بالإشراف عليهم مدراء محليون ، فإنهم يتحملون مهمة حل المشكلات أو معالجة الأزمات كإحدى مهام وظيفتهم الإدارية .

إن هذا المنهج فى العمل صوَّر لأفراد العمل طريقاً واحداً ، وهو الطريق الذى يتبعه مسار العمل ، وترسخت هذه الصورة فى أذهان معظمهم ؛ فأدركوا أن عليهم أن يبدأوا فى هذا المجال من القاع ، إلى أن يتولوا منصب المدراء الإقليميين ، لينطلقوا إلى أعلى مع التيار ، وعادة يتولى الموظف المتاز منصباً أعلى بداخل المنظمة ، أما الموظف الأكثر امتيازاً فيتولى مهمة السفر فيمثل المنظمة فى الخارج ، وكلما ازداد عدد المدراء الذين يسافرون ، ازدادت لديهم المشاكل الزوجية والعائلية ، وفى

اللحظة التى يبلغون فيها قمّة السلم الوظيفى يدركون تماماً أنهم قد اتكأوا على جدار مائل، فقد أصبحوا عاجزين عن ممارسة ما كانوا يستمتعون بممارسته، ولا يعيشون بالمكان الذى يفضلون العيش به، ولكن تلك هى ضريبة النجاح.

وبالإضافة إلى ذلك، تتم إدارة المطاعم على أساس قواعد وأساليب الشركة أكثر من الاهتمام برغبات العملاء واحتياجاتهم، وذلك يرجع لأن المدراء يفتقرون إلى المرونة والدافع المحفز لحل المشكلات، أو منع حدوثها. إن نظام العمل بأكمله يعد منهجى التوجيه أكثر من كونه موجهاً للاهتمام بنتائج اتباع هذه المناهج، أو حتى موجهاً للاهتمام بالعميل، برغم أن الموضوع الذى تدور حوله اجتماعات الإدارة كلها تقريباً هو "علاقات أفراد العمل بالعملاء" وكذلك فقد كانت عقول المدراء تسيطر عليها سياسات الشركة، حتى إنهم يتخذون العديد من القرارات بالرجوع إلى المعايير الاجتماعية والسياسية للشركة.

ومن الملحوظ أنه بالرغم من كل ذلك تقوم الشركة بأداء جيد على المستوى التنافسى، ولكن الموظفين الذين يحتلون قمة السلم الوظيفى بأنحاء المنظمة كلها يعرفون أن هناك أسلوباً أفضل لتسيير العمل.

وبعد أن قمنا بتشخيص المشكلات مع هؤلاء المدراء توصلنا إلى اتفاق عام، وهو أن نظام العمل فى حاجة لتطبيق اللامركزية، وذلك عن طريق إلقاء السلطة ومسؤولية صنع القرار على عاتق أفراد العمل الذين يتولون مناصب أقل على درجات السلم الوظيفى بقدر الإمكان، وعن طريق تدعيم دور مدير المطعم الإقليمى، وفيما بعد انتهينا إلى ضرورة القيام بإعداد المزيد من برامج التدريب الإدارية، وبرامج التنمية، من أجل

تطبيق اللامركزية لتلائم نظام العمل وتحقق الربح المادى .

وبدأت عملية التغيير بصورة بطيئة ، واستمرت على مدى عدد من السنوات ، وتم تنفيذ الالتزام المجدَّد بخصوص أهمية المدير على المستوى الشخصى ، ليس فقط من خلال الخُطَب التى تُلقى فى اجتماعات الشركة ، وفى الكتيبات التى تؤلفها الشركة عن أسلوبها فى العمل ، ولكن أيضاً من خلال النشاط المتزايد فى مجالات التخطيط ، والتدريب ، وبرامج التشاور حول مسار العمل ، وبالإضافة إلى ذلك تم تعديل نظام تعويضات الموظفين لمكافأة المدراء الذين قاموا بتدريب الأفراد الذين لجأوا إليهم .

وأصبح من الواضح فى فترة وجيزة أن أسلوب اللامركزية الحقيقى يستلزم من المدراء تنمية مهاراتهم على جميع المستويات ، وحين تم التخلص من جميع مستويات الإدارة ، وما فوقها ، بدأ المدراء المحليون فى القيام بالإشراف على حوالى عشرين مطعماً - بدلاً من خمسة أو ستة مطاعم - فى وقت واحد ، مما جعل أمر المشاركة فى اتخاذ القرارات يوماً بيوم يستحيل عليهم ، وأهل المدراء الإقليميين لاتخاذ هذه القرارات وحدهم ، ولقد كانوا فى حاجة إلى التدريب على صنع القرار وتحمل المسؤولية كاملة لإدارة المطعم .

إن الأثر المفاجئ لتطبيق اللامركزية قد عمل على إيجاد طريق مزدوج . الاتجاه لمسار العمل . أحد اتجاهيه هو الطريق التقليدى لارتقاء السلم الوظيفى ، والثانى هو تزويد مدراء المطاعم الإقليميين بشعور الانتماء إلى فريق العمل ، وتحمل مسؤوليته ، وكذلك تقديرهم والاعتراف بدورهم ، وتوفير الحافز المادى لهم حتى يعلوا ببناء المطعم ،

وينموا مهارات أفراد فريق العمل ، وبذلك يتفوق المطعم على مجموعة المطاعم الأخرى التى يمثلون جزءاً منها ، وعن طريق المصادفة وجدنا أن ترغيب المدراء الإقليميين فى الاتجاه الثانى قد خفض عدد المشاكل الزوجية والعائلية التى يعانى منها المدراء فى حياتهم الشخصية .

نجد أن المدراء التنفيذيين لم يعودوا يقومون بتوجيه الموظفين الذين يتولون المناصب العليا ، ولا بالسيطرة عليهم ، أو تحفيزهم ، أو تقييمهم ، ولذا ، فقد شاركوا فى برامج للتدريب على القيام بمثل هذه المهام ، وذلك لتوجيه طاقاتهم لاستغلالها فى التدريب والتطوير ، واتباع أسلوب الشورى ، واكتساب القدرة على تدريب أفراد العمل أيضاً ، وكذلك الاستجابة لمقترحاتهم . إن الهدف الأساسى هو تدريب المدراء على تعلم " طريقة الصيد " بدلاً من أن يضطر مشرفوهم لأن يقدموا لهم " سمكة " يومياً .

إن تطبيق هذا الأسلوب قد عمل على تحرير المدراء المحليين مما وفر لهم وقتاً للتركيز بقدر أكبر على مهام التخطيط ، والتنظيم ، وتنمية مهارات أفراد العمل . لقد أهملوا تولى هذه المسؤوليات فيما قبل ؛ لانشغالهم بمهام إدارة التعامل مع الأزمات اليومية .

ربما تكون المنفعة الكبرى من جهود تطبيق أسلوب اللامركزية هى التخلص من أساليب العديد من موظفى الدرجات العليا الذين كانوا يعملون بها – أى بهذه الأساليب – منذ بداية تعيينهم للقيام بإيجاد الطريق الذى يتبعه مسار العمل ، وكان موقعهم يُلزمهم بأداء هذه المهمة ، كذلك إبطال وسائلهم المترسخة وغير الفعالة فى التفاوض ، والتواصل ، وتنمية مهارات الأفراد .

حين بدأ هؤلاء الرواد فى التحول إلى أساليب أخرى ظل الجميع يفكرون فى الأثر الذى سينتج عن هذا، ولقد كان الأمر مفاجئاً للبعض، ولم يتم هذا الانتقال فقط بسلاسة، ولكنه أيضاً أوجد حركة تصاعدية، ونشاطاً وحماساً، وشعوراً بالامتنان داخل محيط العمل، وفى خلال ثلاثة أيام كان قد تم إعادة تنظيم قلب النظام بداخل المنظمة كلها، وفى فترة وجيزة أصبح كل من جودة القيادة وتأثيرها واضحين للجميع. بدأت الإدارة فى توزيع المزيد من المسؤوليات على أفراد العمل، وتدريبهم على تطبيق مبادئ العمل الصحيحة، وقد أثبتوا قدرتهم على القيام بهذه المهام.

وعلى المستوى الشخصى لم يكن هذا الانتقال سهلاً أو بسيطاً بأى شكل، فقد تطلب الأمر اقتلاع جذور النظام على جميع المستويات، ولكن لأن كل شخص كان يعلم أن هذه هى الطريقة المثلى لخدمة العمل على المدى الطويل - على كلٍ من المحيطين الشخصى والتنظيمى - ولأن الموظفين الذين يتولون المناصب العليا قد تعهدوا بخدمة سياسة العمل، فقد نجح الأمر فى النهاية.

وبعد أن استطاع أفراد الفريق تكوين صورة عن ما ستصبح عليه الشركة فيما بعد من خلال تطبيق هذا الانتقال، وذلك عن طريق النماذج التى تم وضعها، والتى تشمل أنحاء المنظمة كلها، فقد نما شعور قوى بأهمية إنجاز المهمة داخل الشركة، وكانت النتيجة أن تغير محيط العمل داخلها، وبدأ الجميع يتبادلون القصص والحكايات الجديدة للتأكيد على هذه الرؤية باستمرار.

إن مثل هذه النتائج بعيدة المنال تحدث تلقائياً نتيجة التدريب على إدارة وقيادة منظمة ما بواسطة تطبيق المبادئ الصحيحة.

ملحوظة شخصية

ليس هناك على الإطلاق ما يسمى بالسلوك التنظيمى، فقط هناك مايسمى بالسلوك الشخصى، وأى شكل آخر من أشكال السلوك ليس سوى ناتج عنه.

إن نقطة الخلاف بين كل من سيجموند فرويد، وكارل يونج تتبين فى تعامل كل منهما مع الضمير. يعتقد فرويد أن الضمير أو الأنا الأعلى يعد فى الأساس نتاجاً اجتماعياً مكتسباً، أما يونج فهو يعتقد أنه جزء من اللاوعى الجماعى، يسمو فوق فناء الثقافة، والسلالة، والديانة، والنوع، والجنسية.

أما أنا فأرى يونج مصيباً، وفرويد مخطئاً، وبالتعاون مع الآلاف من المنظمات والأفراد من جميع أنحاء العالم للقيام بتحديد وسائل الحياة، والقيم المتبعة فى تحقيق هذه الرسائل الحياتية - وذلك مع افتراض وجود أربعة من العناصر، وهى: ١- عدد كاف من أفراد العمل، ٢- القدرة على تفاعل هؤلاء الأفراد بحرية، ٣- أن تكون لديهم معرفة جيدة بالحقائق الخاصة بوضعهم وموقفهم، ٤- الشعور بالأمان للتعبير عن أنفسهم دون خوف من الانتقاد أو السخرية أو الإحراج - فقد ثبت لنا بعد ذلك أن كلاً من القيم والمبادئ اللذين يمثلان جزءاً من رسالة الحياة يؤديان نفس المعنى، برغم اختلاف المسميات، ودون اعتبار للجنسية،

أو الثقافة، أو الديانة، أو السلالة.

ويؤكد غاندى على أن: "الإنسان لا يستطيع أن يمتاز فى أحد جوانب الحياة، بينما يخفق فى جانب آخر، فالحياة جزء لا يتجزأ" وقد قامت والدة چون ويسلى بتعليم ابنها أن: "أيّاً كان ذلك الذى يضعف مبررك، ويؤثر بالسلب على حساسية ضميرك، ويشوش على مشاعرك تجاه الله، وينتزع منك المتعة الروحية، وأيّاً كان ذلك الذى يجعل سلطة جسدك تتفوق على سلطة عقلك، فهو خطيئة تقترفها، مهما بدا بنظرك بريئاً فى حد ذاته".

وبالإضافة إلى ذلك، فإننى أومن بأن الله هو الوجود الحق، والمصدر الصادق للاوعى الجَمْعى، ولذلك فإن السلطة الخلقية تتعدد فى أنحاء الكون. إن ترديدنا الدائم لكلمات الله المقدسة هو تلك الممارسة اليومية الأبلغ ضرورة وقوة فى الحياة، وذلك لأنه يوجه حياتنا إلى اتجاه "الشمال الحقيقى" - مثل البوصلة - وهو اتجاه مصيرنا المحتم.

إنه كذلك يمنحنا حياة مكرسة لخدمة الآخرين، وأخشى أن أقول - إذا لم يكن عدد كاف منا يعتنق المبادئ التالية التى يؤمن بها برنارد شو إيماناً راسخاً - إن المشاكل الاجتماعية التى تحدث فى الوقت الحالى قد أثرت تأثيراً سلبياً على عجلة الاقتصاد، وكذلك على المجتمع ككل، وإليك مبادئ برنارد شو:

"إن تلك هى المتعة الحقيقية فى أن تحيا. أن تخدم غرضاً فى الحياة تراه من وجهه نظرك هدفاً مقدساً".

"أن تصبح قوة من قوى الطبيعة أفضل من أن تظل مجرد كتلة صغيرة

من الطين تتصف بالانفعال والأنانية، وتقطر عللاً وشكاوى من العالم الذى لا يكرس نفسه من اجل إسعادها".

"إن رأيى أن حياتى تنتمى إلى مجتمع بأكمله، وبما أننى أعيش فإن ذلك هو حقى فى الحياة - وموجب هذا الحق أن أبذل كل ما أستطيع أن أقدمه لهذا المجتمع."

"أريد أن أموت وأنا مُستَهلك، لأننى كلما بذلت جهداً شعرت بالحب، وأرى أن الاستمتاع بالحياة هو غاية فى حد ذاته، فالحياة - بالنسبة لى - ليست مجرد شمعة تشتعل لفترة قصيرة ثم ينطفئ شعاعها، ولكنها بمثابة مصباح ضوئى مشع، أضيئه للحظة، وأتمنى لو يظل ضوءه مشتعلاً وهو فى يدى لأطول مدة ممكنة، قبل أن أسلِّمه لأجيال الغد".

شكر وتقدير

برغم مسئوليتى الكاملة عن أفكار هذا الكتاب (باستثناء الخمسة فصول المؤلفة بالتعاون) فإننى أقدم كل امتنانى لصديقى وزميلى كين شيلتون الذى ساعدنى على تحقيق كل ذلك، فعلى مدى ثمانى سنوات تقريباً كان يعمل محرراً فى مجلتنا الإخبارية Executive Excellence - والتى أخذت عنها مادة هذا الكتاب، لقد قام كين بالاستماع إلى عدد لا يحصى من الأحاديث، وشارك فى لقاءات مطولة، وحرر العديد من المقالات، ثم قام بإعداد مسوداته الأخيرة ليحصل فى النهاية على موافقتى لتضمين معظم هذه المقالات في هذا الكتاب. لقد كنت أنا، وكين، وصديقى جريج لينك الذى يتمتع بروح المبادرة، والذى يمثل لى مصدراً لشحذ العزيمة، وشريكاً مبدعاً، بالتعاون مع رمز الشجاعة القيمة، والخبير المحترف بوب أساينا، نائب رئيس ومدير تحرير مجلة The Summit Division of Simon & Schuster، كنا جميعاً مسخرين لتبنى رؤية هذا الكتاب، والقيام بتحريره.

يعد ذلك المؤلَّف ثمرة التعاون المرتكز على مبادئ والمشترك بين ثلاثمائة زميل يعمل لدىَّ فى مركز كوفى للقيادة، وكذلك العديد من الأفراد المشاركين فى هذه المنظمة - العملاء، والممولين، والمستهلكين، وكان تعهدهم بأداء مهمة العمل، والسير على مبادئه، وتحقيق الجودة

والتفوق بمثابة مصدر إلهام دائم لى، ودعم، وفرصة للتعلم والتحسن، وإلى هؤلاء جميعاً أعبر عن إعجابى العميق وامتنانى الزائد لإسهاماتهم الهائلة فى خدمة البشرية.

وأقدم شكرى الخاص إلى هذه الشخصيات الخاصة، والذين أسهموا فى تأليف هذا الكتاب:

أتقدم بالشكر إلى الدكتور بلين لى على فصله "القوة المرتكزة على مبادئ"، وعلى صداقته، وإسهاماته الرائدة لمنظمتنا وعملائنا.

وأتقدم بالشكر إلى أ. روجر ميريل على فصله "السيطرة التنظيمية فى مقابل الإشراف على النفس" وعلى جهوده التعاونية القيمة وصداقته.

وأتقدم بالشكر إلى كيث جليدچ على فصليه "القيادة عالية الجودة" و"العادات السبع والأربع عشرة نقطة الخاصة بـ (ديمينچ)" وكذلك على تعطشه الدائم للتعلم، والانتباه إلى أدق التفاصيل.

وأتقدم بالشكر إلى تشك فرانسورز على فصله "محيطات التعلم المرتكزة على مبادئ" وعلى إهدائه الرقيق - بالمشاركة مع أخى المخلص چون كوفى - لأسلوب القيادة المرتكزة على مبادئ إلى المعلمين والطلاب والآباء حتى يقوموا بتطبيقه فى المستقبل.

وأتقدم بالشكر إلى روبرت ثيلى على صداقته ودعمه، وعلى إدارته الرائعة لمنظمتنا التى زودتنا بالمعرفة الأساسية اللازمة للتقدم فى أداء مهمتنا، كما أتقدم بشكرى إلى مساعدى ماريلين أندروز وبويد كريج من أجل مجهوداتهما، وإلى ابنى العزيز ستيفن على عونه الزائد والمؤكد، وكذلك على "تنفيذ وعوده".

يعتبر ستيفن. آر. كوفي أحد الاستشاريين التنظيميين الذين يتمتعون باحترام وتقدير عالمي، وهو خبير في شئون المؤسسات القيادية والشئون الأسرية وهو أيضاً مؤسس مركز كوفي للقيادة السابق، وأحد رؤساء مؤسسة فرانكلين كوفي، وقد جعل ستيفن آر كوفي من تعليم مبادئ القيادة والحياة المرتكزة على مبادئ شغله الشاغل الذي كرّس له حياته. حصل ستيفن آر كوفي على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، والدكتوراه من جامعة برايهام يونج، حيث نال الأستاذية في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال. كذلك عمل مديراً لقسم العلاقات بين الجامعات ومساعداً لرئيس الجامعة. وعلى مدى ثلاثين عاماً قام بتدريس تحول سلطة المبادئ أو القوانين الطبيعية التي تحكم الفعالية الإنسانية والمؤسسة لملايين الأشخاص والأسر وكبار رجال المال والتجارة والتعليم والحكومات.

وقد وضع د. كوفي عدة مؤلفات لاقت استحسان جمهور القراء منها العادات السبع للناس الأكثر فعالية الذي اعتلى قمة الكتب الأكثر مبيعاً على مدى سبع سنوات، كما صنف أكثر الكتب التجارية تأثيراً في القرن العشرين وذلك

في استطلاع آراء قراء مجلة Chief Executive Magazine كما أنه قد بيع له أكثر من عشر ملايين نسخة بثمانٍ وعشرين لغة في سبعين لغة. كما أن كتابية القيادة المرتكزة على مبادئ وأبدأ بالأهم ثم المهم اثنان من أكثر الكتب التجارية مبيعاً لهذا العام.

ويعتبر د. كوفي ومؤلفين وخطباء ومتحدثين آخرين في مؤسسة فرانكلين كوفي من الضيوف الدائمين على شاشات الكثير من المحطات التلفازية وعلى موجات الإذاعات وعلى صفحات المجلات والجرائد على مستوى العالم.

ومن صور التكريم والإشادة التي نالها د. كوفي في الفترة الأخيرة، حصوله على وسام جامعة توماس مور على خدماته المتواصلة للإنسانية وجائزة Toastmasters' International Top Speaker Award لأفضل متحدث وخطيب عالمي. كما حصل على جائزة مجلة National Entrepreneur of the Life time Achievements Award لما يمثله من قدوة يحتذى بها، بالإضافة إلى حصوله على الدكتوراه الفخرية من جامعات عديدة، كما اختارته مجلة التايم واحداً من خمس وعشرين شخصية أخرى اعتبرتهم

المجلة من أكثر الشخصيات الأمريكية تأثيراً في المجتمع الأمريكي.

ويعيش ستيفن مع زوجته ساندرا وأسرتها في جبال كروكي في يوتاه.

العادات السبع للقيادة المرتكزة على مبادئ

إن كتاب العادات السبع للقيادة المرتكزة على مبادئ سيعينك كى تصل إلى حلول للمعضلات التالية، وكثير غيرها:

١ - كيف لنا أن نحقق ونتوصل إلى توازن محكم، ومتجدد بين أعمالنا وأسرنا، وبين نواحى حياتنا الشخصية والعملية، كيف نحقق هذا وسط الضغوط التى تثقل كاهلنا، والأزمات التى تعترضنا؟

٢ - كيف نطلق العنان لإبداعات، ومواهب وقدرات الغالبية العريضة من قوة العمل الذين لا تتطلب ،وظائفهم تلك الموارد، والقدرات ولا حتى تكافئهم على امتلاكهم وإعمالهم لها؟

٣ - كيف نبث روح الفريق وأن نخلق روح التوافق، والانسجام فى أناس وأقسام ظلت لأعوام يهاجم، وينتقد بعضها البعض، بينما يتصارعون فى سبيل الاستحواذ على موارد ضئيلة، كذلك ويكيد بعضهم للبعض ويوجه له الضربات فى الخفاء؟

٤ - كيف لنا أن ندرك أن الخيار بين الإدارة المتحجرة (القاسية التى تحاول عنوة تحقيق عائد أفضل)، والإدارة اللينة (الودودة التى لا تملك سوى الأمل فى تحقيق عائد أفضل) قد اتسع ليشمل بديلا ثالثاً يجمع النوعين معاً؟

٥ - كيف يمكن أن نخلق فينا ثقافة تتميز بالتغيير والمرونة والتطوير والتحسين المستمر مع احتفاظنا فى الوقت ذاته بإحساس الأمان والاستقرار؟

٦- من أين لنا بأناس وثقافة يلتفون حول استراتيجية المؤسسة، بحيث يصبح كل من فيها ملتزماً ومؤمناً باستراتيجية المؤسسة تماماً كمن صاغها ووضعها؟

٧- كيف لنا أن نطلب من كل من يعمل بالمؤسسة أن يؤمن ويندمج مع مبادئ الجودة الكلية والتطوير المستمر للمؤسسة، بعدما أرهقوا وفقدوا إيمانهم بالبرامج التطويرية السابقة التى أصابتهم بالإحباط وخيبة الأمل؟

٨- كيف يمكن أن يكون لدينا فريق عمل متكامل مبنى على الاحترام المتبادل، بينما لا يؤمن بالتعددية والاختلاف سوى قلة قليلة؟

٩- كيف لنا أن نحيل - تصريحاتنا، لموظفينا عندما نعهد إليهم بمهام جديدة، إلى دستور يكون القوة المرشدة العليا التى تسير على هداها المؤسسة ككل - بدلاً من مجموعة الشعارات الغامضة غير ذات المعني والتى تبعث على السخرية؟

١٠- كيف لنا أن نحتفظ بسلطتنا ونفوذنا على موظفينا، وفى الوقت نفسه نمنحهم الحرية والاستقلالية اللازمة ليثبتوا أنفسهم ويكونوا مؤثرين فى عملهم؟

اطلب الكتب التالية من

مؤسسة فرانكلين كوفي

سُيمونُ وشوستر

SIMON & SCHUSTER

A VIACOM COMPANY

مبدأ القوة

0. 684 – 81058-1 . $ 25.00

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

0. 671-70863-5 $ 14.00

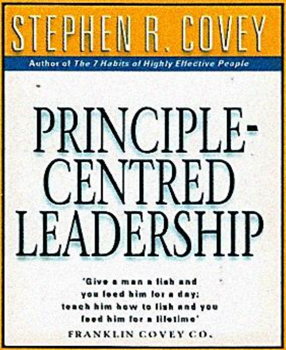
التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية

0-671-88717-7 . $ 11.00

ابدأ بالأهم ثم المهم فى كل يوم

0-684-842408 . $ 11.00

أفضل الكتب مبيعاً في الولايات المتحدة



«إن فلسفة مؤسسة كوفي، والتي تهدف إلى تحقيق نجاحات وعلاقات جادة ومفيدة في مواقع العمل، فهي فلسفة ينبغي علينا جميعاً أن نسعى إلى تطبيقها في الصناعة والأعمال التجارية، وفي المنزل وفي كل مكان. وهذا إذا كنا نطمع في مستقبل سعيد تتحقق لنا فيه مآربنا».

«سام والتون» رئيس مؤسسة سلسلة محلات وول مارت

كيف يتسنى لنا كأفراد ومؤسسات أن نستمر ونزدهر في خضم هذا التغير الهائل؟ لماذا تبوء جهودنا، الرامية إلى التحسُّن والتقدُّم، بالفشل رغم ما ننفقه فيها من وقت ومال وجهد تقدر بملايين الدولارات؟ كيف نتمكن من إطلاق العنان للإبداع والموهبة والطاقة بداخلنا وبداخل الآخرين وسط ضغط العمل؟ هل نكون واقعيين إذا اعتقدنا أنه من الممكن تحقيق اتزان بين حياة المرء الشخصية والأسرية والعملية؟ يوضح ستيفن. آر. كوفي أن الإجابة على تلك الأسئلة وعلى غيرها من المعضلات تكمن في القيادة المرتكزة على المبادئ وهي طريقة تفصيلية طويلة المدى تهدف إلى تطوير الأفراد والمؤسسات. إن السبيل للتعامل مع الصعاب التي تواجهُنا اليوم يبدأ بالتعرف على الجوهر المرتكزة على مبادئ الكائن بداخلنا وفي قلب مؤسساتنا.

ويقدم د. كوفي في هذا الكتاب من الإرشادات والأفكار التي تمكن القارئ من تطبيق تلك المبادئ على حياته الأسرية والعملية. وهو هنا لا يكتفي بإرشاد القارئ إلى مفهوم جديد لكيفية زيادة الجودة والإنتاج، بل ويقوده أيضاً إلى تقييم جديد لأهمية بناء علاقات شخصية وعملية تعين الإنسان على أن يستمتع بحياة أكثر اتزاناً وفاعلية، وحياة يكون الإنسان فيها قادراً على تحقيق قدر أكبر من طموحاته.

هذا كتاب آخر جديد تقدمه مؤسسة فرانكلي كوفي

التي سبق لها وأن قدمت لكم كتب العادات السبع للناس الأكثر فعالية والأهم فالمهم، ومبدأ القوة.

الناشر Simon & Schuster Now Yourk

قم بزيارة موقعنا على الانترنت على : ...mon Says. Com

---

6 281072 038632
282203630

SIMON & SCHUSTER

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة